



José-António Baião Carochinho

Tese de Doutoramento

**TRABALHO E NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PARA  
ALÉM DO HEDONISMO E DA *EUDAIMONIA***

Departamento de Psicoloxía Social, Básica e Metodoloxía

**Facultade de Psicoloxía**

Director: Dr. José Luis Domínguez Rey

Departamento de Psicoloxía Social Básica e Metodoloxía

Universidade de Santiago de Compostela

Setembro 2009



Universidade de Santiago de Compostela  
**Tese de Doutoramento**

Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do  
hedonismo e da *eudaimonia*

**Autor:** José-António Baião Carochinho

**Director de tese:** Professor José Luis Domínguez Rey

**Facultade de Psicoloxía**

**Departamento de Psicoloxía Social, Básica e Metodoloxía**

Santiago de Compostela, Setembro de 2009

À memória da minha avó

*Ambrozina da Conceição Martins*

de quem tenho tantas saudades!

Como o teu mundo era pequeno, árduo, mas bem mais simples, sem as hipocrisias e complicações actuais.

## ÍNDICE

	página
Índice de tabelas .....	iv
Índice de figuras .....	vi
Índice de gráficos .....	vii
Agradecimentos.....	viii
Resumo.....	ix
Abstract.....	xi
Resumen.....	xiii
Resumo.....	xv
Introdução .....	1

### I PARTE – PARTE TEÓRICA

<b>Capítulo 1. Trabalho e novas formas de organização do trabalho (NFOT).....</b>	<b>7</b>
1. O trabalho como uma dimensão essencialmente humana .....	7
2. Significado do trabalho.....	8
3. Trabalho: breves anotações sobre a sua evolução .....	11
4. A globalização .....	15
5. A organização do trabalho .....	22
5.1. Organização material do trabalho .....	23
5.2. Organização temporal do trabalho .....	23
5.3. Organização social do trabalho .....	25
6. Novas formas de organização do trabalho .....	26
7. Considerações genéricas.....	28
 <b>Capítulo II. Saúde e bem-estar .....</b>	 <b>31</b>
1. Saúde e bem-estar: considerações iniciais.....	31
2. A saúde enquanto conceito multidimensional .....	33
3. A avaliação da saúde .....	34
4. O bem-estar .....	35
4.1. Bem-estar: breves anotações sobre a sua evolução.....	36
4.2. O bem-estar subjectivo e bem-estar psicológico .....	37
4.3. Outras medidas de bem-estar .....	41
5. Considerações genéricas .....	44
 <b>Capítulo III. O compromisso organizacional.....</b>	 <b>47</b>
1. O compromisso organizacional .....	47
2. Abordagens e perspectivas no estudo do compromisso organizacional .....	48
3. O modelo dos três componentes .....	51
4. Antecedentes, variáveis associadas e consequências .....	54
4.1. Antecedentes .....	54
4.2. Variáveis relacionadas .....	56
4.2.1. Compromisso organizacional <i>versus</i> satisfação no trabalho .....	57
4.2.2. Compromisso <i>versus</i> implicação .....	59
4.3. Consequências .....	59
5. Reflexões críticas sobre o compromisso organizacional .....	60
 <b>Capítulo IV. O contrato psicológico .....</b>	 <b>65</b>
1. Importância dos contratos .....	65
2. Origens e perspectivas do contrato psicológico .....	68
3. Tipos de contrato psicológico .....	69
4. O modelo de Rousseau .....	71
5. Funções do contrato psicológico .....	74

6. Mensuração do contrato psicológico .....	75
7. Violação do contrato .....	76
8. Reflexões críticas sobre o contrato psicológico .....	78
<b>Capítulo V. O capital psicológico positivo.....</b>	<b>81</b>
1. A psicologia positiva .....	81
2. A psicologia positiva nas organizações.....	82
3. O comportamento organizacional positivo .....	84
4. O capital psicológico positivo .....	86
4.1. A auto-eficácia .....	86
4.2. A resiliência .....	86
4.3. O optimismo .....	87
4.4. A esperança .....	92
5. Reflexão sobre as capacidades psicológicas positivas .....	94
<b>Capítulo VI. Impactos das novas formas de organização do trabalho: passeando por (entre os) labirintos conceptuais .....</b>	<b>97</b>
1. As NFOT e a saúde e o bem-estar .....	97
2. As NFOT e o compromisso organizacional .....	100
3. As NFOT e os contratos psicológicos .....	102
4. As NFOT e as capacidades psicológicas positivas .....	104
 <b>II PARTE – PARTE PRÁTICA</b>	
<b>Capítulo VII. Estudo empírico .....</b>	<b>107</b>
1. Introdução .....	107
1.1. Objectivos da investigação.....	109
2. Método.....	111
2.1. Participantes .....	111
2.2. Variáveis e instrumentos .....	117
2.3. Procedimento.....	123
3. Análise dos dados e resultados .....	124
3.1. Propriedades psicométricas das escalas.....	125
Propriedades psicométricas das escalas de compromisso organizacional .....	125
Propriedades psicométricas da escala de contrato psicológico.....	128
Propriedades psicométricas das escalas de bem-estar .....	131
Propriedades psicométricas da escala de saúde geral.....	135
Propriedades psicométricas da escala de optimismo.....	138
Propriedades psicométricas da escala de esperança.....	140
3.2. Correlação entre as variáveis.....	141
3.3. Estatísticas descritivas e diferenciais.....	143
3.3.1. Estudos diferenciais em função da organização temporal do trabalho (OTT) .....	144
3.3.2. Estudos diferenciais em função da organização material do trabalho (OMT) ao nível da tarefa.....	146
ao nível do posto de trabalho.....	147
ao nível da função.....	148
3.3.3. Estudos diferenciais em função da organização social do trabalho (OST) .....	149
em função da identidade de papel.....	149
em função da expectativa de papel.....	150
em função do conflito de papel.....	151
em função da ambiguidade de papel.....	152
3.3.4. Estudos diferenciais em função dos indicadores sócio-demográficos.....	153
em função do tipo de organização.....	153
em função da dependência jurídica à entidade empregadora.....	156
em função da posição hierárquica .....	158

em função do género.....	160
Cruzamento das variáveis género e tipo de organização.....	162
3.4. Impacto das NFOT no equilíbrio psicológico do indivíduo e na vinculação deste à organização .....	165
3.5. Efeitos de mediação.....	170
3.5.1. Efeitos de mediação do contrato psicológico.....	173
3.5.2. Efeitos de mediação do capital psicológico positivo.....	174
<b>Capítulo VIII. Discussão dos resultados e conclusões.....</b>	<b>175</b>
1. Discussão dos resultados.....	175
2. Conclusões .....	181
<b>Referências .....</b>	<b>187</b>
Anexos .....	211

## ÍNDICE DE TABELAS

	página
<b>Tab. 1</b> – Dimensões do significado do trabalho .....	10
<b>Tab. 2</b> – O trabalho ao longo dos tempos: grandes períodos históricos.....	12
<b>Tab. 3</b> – Fases de mudanças nas organizações determinadas pelas tecnologias de informação ...	15
<b>Tab. 4</b> – Características do modelo de emprego total <i>versus</i> trabalho atípico.....	27
<b>Tab. 5</b> – Marcos importantes na génese do bem-estar .....	36
<b>Tab. 6</b> – Teorias do bem-estar subjectivo.....	39
<b>Tab. 7</b> – Dimensões das diferentes modalidades de bem-estar.....	43
<b>Tab. 8</b> – Abordagens e perspectivas do compromisso organizacional .....	48
<b>Tab. 9</b> – O modelo dos três componentes de Meyer e Allen .....	53
<b>Tab. 10</b> – Tipos de contrato .....	66
<b>Tab. 11</b> – Do antigo ao novo acordo laboral.....	69
<b>Tab. 12</b> – Os diferentes contratos psicológicos segundo Rousseau.....	73
<b>Tab. 13</b> – Características do contrato psicológico relacional e transaccional na perspectiva do empregado.....	73
<b>Tab. 14</b> – Características do contrato psicológico híbrido e transaccional na perspectiva do empregado.....	74
<b>Tab. 15</b> – A mensuração do contrato psicológico.....	76
<b>Tab. 16</b> – Respostas à violação do contrato psicológico .....	77
<b>Tab. 17</b> – Estudos organizacionais positivos <i>versus</i> comportamento organizacional positivo.....	84
<b>Tab. 18</b> – Dimensões do capital psicológico positivo.....	85
<b>Tab. 19</b> – Caracterização genérica dos indivíduos optimistas e pessimistas .....	90
<b>Tab. 20</b> – Tipo, características genéricas das organizações e da amostra .....	114
<b>Tab. 21</b> – Aspectos relativos à organização temporal, material e social do trabalho .....	122
<b>Tab. 22</b> – Trabalhos prévios de adaptação de algumas escalas.....	123
<b>Tab. 23</b> – Matriz factorial rodada da escala de compromisso organizacional .....	126
<b>Tab. 24</b> – Consistência interna da escala de compromisso afectivo .....	127
<b>Tab. 25</b> – Consistência interna da escala de compromisso instrumental .....	127
<b>Tab. 26</b> – Consistência interna da escala de compromisso normativo .....	128
<b>Tab. 27</b> – Matriz factorial rodada da escala de contrato psicológico .....	129
<b>Tab. 28</b> – Consistência interna da escala da dimensão CP relacional.....	130
<b>Tab. 29</b> – Consistência interna da escala da dimensão CP transaccional.....	130
<b>Tab. 30</b> – Matriz factorial rodada dos itens das escalas de bem-estar .....	132
<b>Tab. 31</b> – Consistência interna da escala de bem-estar subjectivo .....	133
<b>Tab. 32</b> – Consistência interna da escala de bem-estar material .....	134
<b>Tab. 33</b> – Consistência interna da escala de bem-estar laboral .....	134
<b>Tab. 34</b> – Consistência interna da escala de bem-estar com o parceiro .....	135
<b>Tab. 35</b> – Matriz factorial rodada da escala de saúde geral .....	137
<b>Tab. 36</b> – Consistência interna do 1º factor da escala de saúde geral .....	137
<b>Tab. 37</b> – Consistência interna do 2º factor da escala de saúde geral .....	138
<b>Tab. 38</b> – Consistência interna do 3º factor da escala de saúde geral .....	138
<b>Tab. 39</b> – Matriz factorial rodada da escala de optimismo .....	139
<b>Tab. 40</b> – Consistência interna do 1º factor da escala de optimismo .....	139
<b>Tab. 41</b> – Consistência interna do 2º factor da escala de optimismo .....	140
<b>Tab. 42</b> – Matriz factorial rodada da escala de esperança .....	140
<b>Tab. 43</b> – Consistência interna da escala de esperança .....	141
<b>Tab. 44</b> – Matriz de correlações entre as diferentes variáveis .....	142
<b>Tab. 45</b> – Diferenças de médias em função do horário de trabalho.....	145
<b>Tab. 46</b> – Diferenças de médias em função da OMT (ao nível da tarefa).....	147
<b>Tab. 47</b> – Diferenças de médias em função da OMT (ao nível do posto de trabalho) .....	148
<b>Tab. 48</b> – Diferenças de médias em função da OMT (ao nível da função).....	149
<b>Tab. 49</b> – Diferenças de médias em função da OMS (identidade de papel).....	150
<b>Tab. 50</b> – Diferenças de médias em função da OMS (expectativa de papel).....	151
<b>Tab. 51</b> – Diferenças de médias em função da OMS (conflito de papel).....	152
<b>Tab. 52</b> – Diferenças de médias em função da OMS (ambiguidade de papel).....	152
<b>Tab. 53</b> – Diferenças de médias em função do tipo de organização .....	153
<b>Tab. 54</b> – Diferenças de médias em função das formas de trabalho.....	157

<b>Tab. 55</b> – Diferenças de médias em função da posição hierárquica .....	158
<b>Tab. 56</b> – Análise discriminante entre os três níveis hierárquicos .....	160
<b>Tab. 57</b> – Diferenças de médias em função do género .....	161
<b>Tab. 58</b> – Análises de regressão múltipla .....	166
<b>Tab. 59</b> – Análises de regressão múltipla .....	169
<b>Tab. 60</b> – Efeitos de mediação do Contrato psicológico .....	173
<b>Tab. 61</b> – Efeitos de mediação do capital psicológico positivo .....	174



## ÍNDICE DE FIGURAS

	página
<b>Fig. 1</b> – Causas dos maus eventos atribuídas pelos optimistas e pessimistas .....	89
<b>Fig. 2</b> – Esquematização do 1º objectivo .....	110
<b>Fig. 3</b> – Esquematização do 2º objectivo .....	110
<b>Fig. 4</b> – Esquematização do 3º objectivo .....	111
<b>Fig. 5</b> – Mapa relativo à densidade populacional de Portugal.....	112
<b>Fig. 6</b> – Esquema exemplificativo do modelo de mediação.....	171
<b>Fig. 7</b> – Esquema exemplificativo da relação de mediação do contrato psicológico.....	172
<b>Fig. 8</b> – Esquema exemplificativo da relação de mediação das variáveis referentes ao capital psicológico positivo.....	173

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	página
<b>Gráf. 1</b> – Distribuição dos sujeitos pelo tipo de organização .....	113
<b>Gráf. 2</b> – Distribuição dos sujeitos em função da antiguidade.....	113
<b>Gráf. 3</b> – Representação espacial das componentes principais da escala de saúde geral.....	136
<b>Gráf. 4</b> – Médias das variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo em função da posição hierárquica.....	159
<b>Gráf. 5</b> – Médias das variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização em função da posição hierárquica.....	159
<b>Gráf. 6</b> – Médias das variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo em função do género.....	161
<b>Gráf. 7</b> – Médias das variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização em função do género.....	162
<b>Gráf. 8</b> – Bem-estar subjectivo em função do género e do tipo de organização .....	163
<b>Gráf. 9</b> – Bem-estar material em função do género e do tipo de organização.....	163
<b>Gráf. 10</b> – Saúde geral em função do género e do tipo de organização .....	163
<b>Gráf. 11</b> – Bem-estar com o parceiro em função do género e do tipo de organização .....	163
<b>Gráf. 12</b> – Bem-estar laboral em função do género e do tipo de organização .....	164
<b>Gráf. 13</b> – Compromisso afectivo em função do género e do tipo de organização.....	164
<b>Gráf. 14</b> – Compromisso normativo em função do género e do tipo de organização.....	164
<b>Gráf. 15</b> – Compromisso instrumental em função do género e do tipo de organização.....	164

## ❧ Agradecimentos ❧

*A vida só faz sentido quando a partilhamos com os outros; essa partilha pode englobar vários formatos e modalidades. No mundo académico, partilhar é dar-lhe sentido: é um objecto e um objectivo; é um ponto de partida e um ponto de chegada, tendo de permeio um longo caminho de aprendizagem, de aventuras e desventuras, de trabalho solitário ou de comunhão de ideias, de pontos de vista e de alguns sobressaltos que a vida nos prega. E tal partilha faz com que desconhecidos ou simples conhecidos se tornem próximos. É o que me acontece na minha vida académica ... foi o que me aconteceu aqui por terras de Santiago.*

*Em primeiro lugar, os meus agradecimentos vão para a Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela, onde tive a oportunidade de conhecer uma plêiade de docentes de méritos inquestionáveis. Em segundo lugar, os meus agradecimentos vão para o Professor Doutor José Manuel Sabucedo, que me acolheu de braços abertos e me viria a conduzir ao conhecimento e ensinamentos do Professor Doutor José Luis Domínguez Rey, meu director de tese neste trabalho de investigação, a quem penhoradamente agradeço a sua proficiente orientação, paciência e amizade. Ainda na Faculdade de Psicologia não posso deixar de agradecer a revisão da parte metodológica efectuada pelo professor Constantino Arce Fernández, bem como a sua simpatia e as observações que teve a gentileza de me sugerir.*

*Agradeço igualmente a todas aquelas pessoas que, de forma directa ou indirecta, com conhecimento ou sem conhecimento, me ajudaram com a sua colaboração no preenchimento do extenso questionário que serviu de base à elaboração deste estudo empírico. Sem a vossa colaboração, este trabalho não teria sido possível. Também um obrigado aos alunos, ex-alunos, amigos e conhecidos que me ajudaram na recolha da amostra por todo o território nacional.*

*Igualmente quero deixar aqui uma palavra de apreço ao Carlos José, à Margarida Rendeiro, à Maria de Fátima; à Maria del Mar e ao Enrique, amigos que, à sua maneira, dentro dos seus saberes, limites e possibilidades, colaboraram comigo nas várias e imprescindíveis solicitações que lhes dirigi. Ao Sérgio Vieira da Silva os meus agradecimentos pela revisão ortográfica e semântica, que em muito contribuiu para a qualidade do texto final produzido.*

*Por fim, uma palavra de agradecimento para todos aqueles que, de alguma forma, têm “colorido” e “temperado” os anos da minha existência e me têm sabido transmitir o seu inquestionável amor sempre de forma desinteressada: os meus pais e restantes familiares, de onde sobressaem a minha querida mãe, o meu irmão e as minhas princesas Raquel Alexandra e Ana Rita, bem como os meus amigos, dos quais destaco com uma ênfase particular o Ricardo, o Rui Filipe e o João Paulo (companheiros e amigos nos bons e maus momentos).*

*A todos vós, o meu singelo obrigado!*

## **TRABALHO E NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PARA ALÉM DE HEDONISMO E DA *EUDAIMONIA***

### **Resumo:**

Na actualidade, a maior parte das nossas vidas é passada a trabalhar. O trabalho dá sentido à vida e é fonte de realização pessoal. A nossa vida é, assim, em grande parte, passada nas organizações. Contudo, nos últimos anos, a evolução das novas tecnologias de informação e de comunicação, aliadas à emergência do fenómeno da globalização, vieram criar uma nova realidade contextual à qual as organizações se procuram adaptar. Como consequência imediata destas alterações, a própria organização do trabalho sofreu consideráveis mutações não só em termos temporais, como também na sua organização material e social (tipos de organização do trabalho sugeridas por Alcover de la Hera *et al.*, 2004). Esta nova realidade com que os trabalhadores se deparam tem criado múltiplas formas atípicas de trabalho, cada vez mais desprovidas de segurança e de protecção laboral. A presente investigação visa analisar os impactos que as novas formas de organização do trabalho têm no equilíbrio psicológico dos indivíduos e na vinculação destes às organizações em que laboram. Paralelamente pretendemos verificar em que medida é que essa relação é mediada pelas variáveis do capital psicológico positivo (optimismo e esperança) e pelos contratos psicológicos percebidos pelos indivíduos.

O estudo efectuado (de design correlacional) teve por base uma amostra de 807 trabalhadores recolhida nas zonas de maior densidade populacional de Portugal, tendo os mesmos sido agrupados em sete tipos de organizações distintas (indústria, comércio/transportes e construção, banca, ensino, saúde, administração pública e serviços). Os dados foram recolhidos através de inquérito por questionário, o qual continha as versões portuguesas das escalas de compromisso organizacional de Mayer & Allen (1987), de contrato psicológico de Millward & Hopkins (1998), de bem-estar de Sánchez-Cánovas (1998), de saúde geral de Goldberg (1978), de optimismo de Sheier, Carver & Brides (1994) e de esperança de Snyder Harris e col. (1991).

Os resultados obtidos revelam que as alterações na organização do trabalho nos três níveis considerados (organização temporal, material e social) produzem efeitos, quer no equilíbrio psicológico do indivíduo, quer na vinculação deste à organização: os indivíduos com isenção de horário e com horário flexível, bem como aqueles que referiram ter sofrido alterações ao nível material do trabalho (tarefa, posto de trabalho, função), apresentam um maior equilíbrio psicológico e uma maior vinculação à organização em que trabalham. Esta tendência evidenciou-se contrária naqueles sujeitos que apresentam expectativa, conflito e ambiguidade de papel e falta de identidade de papel. Esta investigação mostra ainda as magnitudes que a percepção do contrato psicológico e do capital psicológico positivo possuem na mediação dessas relações.

Por fim, e uma vez que o contrato psicológico deve ser entendido enquanto o resultado da interpretação e da representação que os trabalhadores fazem daquilo que são os seus deveres e direitos para com a organização em que trabalham, chama-se a atenção de todos aqueles que possuem responsabilidades na gestão de pessoas para a importância da correcção e/ou manutenção desse entendimento e do significado que uma tal violação poderá acarretar, corroborando assim, com evidências empíricas, a importância que os diferentes autores têm atribuído a este constructo.

**Palavras Chave:** Organização temporal do trabalho, organização material do trabalho, organização social do trabalho, bem-estar subjectivo, bem-estar laboral, compromisso organizacional, contrato psicológico, capital psicológico positivo, mediação.

# **LABOUR AND NEW WAYS OF LABOUR ORGANIZATION: BEYOND HEDONISM AND *EUDAIMONIA***

## **Abstract:**

Nowadays, most of our lives are spent working. Labour makes our life meaningful and is a source of personal fulfilment. Thus, our life is mostly spent at organizations. However, in latter years, the evolution of new information and communication technologies and the emergence of globalization have created a new context which organizations have been trying to adapt to. As Alcover de la Hera *et al.* (2004) suggested, an immediate consequence of these changes is the fact that labour organizations have gone through significant mutations – of time, material and social nature. Workers come across with this new reality and this has established new and atypical forms of labour, deprived of safety and labour welfare. The present research will set out to examine the impact that new forms of labour organization has on the individuals' psychological balance and on their linking to the organizations they work at. Simultaneously, this dissertation will also establish the extent to which this relation is mediated by the variables of positive psychological capital (optimism and hope) and by the individuals' perceived psychological contracts.

The design-correlated study drawn for this thesis was based on a sample of 807 workers, collected in the most populated areas of Portugal and they were segmented according to seven different types of organization (industry, trade/transport and construction, banking, education, health, public administration and services). The data were collected on a questionnaire drawn up with the Portuguese versions of Mayer & Allen's (1987) organizational commitment scales; Millward & Hopkins's (1998) psychological contract scale; Sánchez-Cánovas's (1998) well-being scale; Goldberg's (1978) general well-being scale; Sheier, Carver & Brides's (1994) optimism scale; and Snyder Harris *et al.*'s (1991) hope scale.

Results show that changes in the three levels in labour organization under consideration (time, material and social organization) produce some effect on the individual psychological balance and on his/her linking to the organization: the respondents with

exempt-level functions and flexitime and those who indicated having gone through material labour changes (chore, position, assignments) show a higher psychological balance and a deeper link to the organization they work at. This tendency is clearly opposite to that shown in those respondents who expressed anxiety, conflict and ambiguity in role and lack of identity role. This research also demonstrates the extent to which the awareness of the psychological contract and positive psychological capital is made in the mediation of those relations.

Finally, and in view of the fact that the psychological contract ought to be understood as the result of the interpretation and representation that workers make out of their duties and rights at the organization they work at, this research also draws attention of those who have management responsibility towards people to the importance of correcting and/or maintaining this understanding and the meaning of any breach might have. Thus, it, corroborates the importance that different authors have given to such concept with empirical evidence.

**Keywords:** Time Labour Organization; Material Labour Organization; Social Labour Organization; Subjective Well-being; Work Well-being; Organizational Commitment; Psychological Contract; Positive Psychological Capital; Mediation

## **TRABAJO Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: MÁS ALLÁ DE HEDONISMO E DE LA *EUDAIMONIA***

### **Resumen:**

En la actualidad la mayor parte de nuestras vidas se pasa trabajando. El trabajo da sentido a la vida y es la fuente de realización personal. Nuestra vida es así, en gran parte, vivida en las organizaciones. No obstante, en los últimos años, la evolución de las nuevas tecnologías de información y de comunicación, aliadas a la emergencia del fenómeno de la globalización, crearon una nueva realidad contextual, a la cual las organizaciones se tratan de adaptar. Como consecuencia inmediata de estas alteraciones, la propia organización del trabajo ha sufrido considerables variaciones no solo en términos temporales, sino también en su organización material y social (tipos de organización del trabajo sugeridas por Alcover de la Hera, et al., 2004). Esta nueva realidad, con la que se encuentran los trabajadores, ha creado múltiples formas atípicas de trabajo, cada vez más desprovistas de seguridad y de protección laboral. La presente investigación pretende analizar los impactos que las nuevas formas de organización del trabajo tienen en el equilibrio psicológico de los individuos y en la vinculación de estos a las organizaciones en las que trabajan. Paralelamente, pretendemos verificar en que medida esa relación es mediada por las variables de capital psicológico positivo (optimismo y esperanza) y por los contratos psicológicos percibidos por los individuos.

El estudio realizado (de diseño correlacional), está constituido por una muestra de 807 trabajadores, recogida en las zonas de mayor densidad poblacional de Portugal, y fueron agrupados en siete tipos de organizaciones distintas (industria, comercio/transportes y construcción, banca, enseñanza, sanidad, administración pública y servicios). Los datos fueron recogidos a través de un cuestionario formado por las versiones portuguesas de las escalas de compromiso organizacional de Mayer & Allen (1987); de contrato psicológico de Millward & Hopkins (1998), las escalas de bienestar de Sánchez-Cánovas (1998); la escala de salud general de Goldberg (1978), la escala de optimismo de Sheier, Carver & Brides (1994); y la escala de esperanza de Snyder Harris et al. (1991).



Los resultados obtenidos revelan que las alteraciones en la organización del trabajo en los tres niveles considerados (organización temporal, material y social) parecen producir efectos tanto en el equilibrio psicológico del individuo, como en la vinculación de esta a la organización: los individuos con exención de horario y con horario flexible, así como aquellos que refirieron haber sufrido alteraciones a nivel material del trabajo (tarea, puesto de trabajo, función), presentan un mayor equilibrio psicológico y una mayor vinculación a la organización en la que trabajan. Esta tendencia se evidenció contraria en aquellos sujetos que presentaban expectativa, conflicto y ambigüedad de papel e falta de identidad de papel. Esta investigación revela además las magnitudes que la percepción del contrato psicológico y del capital psicológico positivo parecen tener en la mediación de esas relaciones.

Finalmente, y una vez que el contrato psicológico debe ser entendido en cuanto al resultado de la interpretación y de la representación que los trabajadores hacen de aquello que son sus deberes y derechos para con la organización en la que trabajan, se llama la atención de todos aquellos que poseen responsabilidades en la gestión de personas, para la importancia de la corrección y/o mantenimiento de ese entendimiento y del significado que una violación podrá acarrear, corroborando así, con evidencias empíricas, la importancia que los diferentes autores han atribuido a este constructo.

**Palabras clave:** Organización temporal del trabajo, organización material del trabajo, organización social del trabajo, bienestar subjetivo, bienestar laboral, compromiso organizacional, contrato psicológico, capital psicológico positivo, mediación.

## **TRABALLO E NOVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DO TRABALLO: MAIS ALÉN DO HEDONISMO E DA EUDAIMONIA**

### **Resumo:**

Na actualidade a maior parte das nosas vidas pasase traballando. O traballo dá senso á vida e é a fonte da realización persoal. A nosa vida é así, en grande parte, pasada nas organizacións. No obstante, nos últimos anos, a evolución das novas tecnoloxías de información e de comunicación, aliadas á emerxencia do fenómeno da globalización, criaron unha nova realidade contextual, á cual as organizacións tratan de adaptarse. Como consecuencia inmediata destas alteracións, a propia organización do traballo sufriu considerables variacións non só en termos temporais, senón tamén na súa organización material e social (tipos de organización do traballo sugeridas por Alcover de la Hera, et al., 2004). Esta nova realidade, con a cual se atopan os traballadores, criou múltiples formas atípicas de traballo, cada vez máis desprovistas de seguridade e de protección laboral. A presente investigación pretende analizar os impactos das novas formas de organización do traballo teñen no equilibrio psicolóxico dos individuos e na vinculación destes ás organizacións nas que traballan. Paralelamente, pretendemos verificar en que medida esa relación é mediada por variables de capital psicolóxico positivo (optimismo e esperanza) e polos contratos psicolóxicos precebidos polos individuos. O estudo realizado (de deseño correlacional), está constituído por unha mostra de 807 traballadores, recollida nas zonas de maior densidade poboacional de Portugal, e foron agrupados en sete tipos de organización distintas (industria, comercio/transportes e construción, banca, ensino, sanidade, administración pública e servizos). Os datos foron recollidos a través de un cuestionario formado polas versións portuguesas das escalas de compromiso organizacional de Mayer & Allen (1987); de contrato psicolóxico de Millward & Hopkins (1998), as escalas de benestar de Sánchez-Cánovas (1998); a escala de saúde xeral de Goldberg (1978), a escala de optimismo de Sheier, Carver & Brides (1994); e a escala de esperanza de Snyder Harris e col. (1991).

Os resultados obtidos revelan que as alteracións na organización do traballo nos tres niveis considerados (organización temporal, material e social) parecen producir efectos

tanto no equilibrio psicológico do individuo, como na vinculación de esta á organización: os individuos con exención de horario e con horario flexible, así como aqueles que referiron ter dufrido alteracións a nivel material do traballo ( tarefa, posto de traballo, función), presentan un maior equilibrio psicológico e una maior vinculación á organización na que traballan. Esta tendencia evidenciouse contraria naqueles suxeitos que presentaban expectativa, conflito e ambigüedade de papel e falta de identidade de papel. Esta investigación revela ademais as magnitudes que a percepción do contrato psicológico e do capital psicológico positivo parecen ter na mediación desas relacións.

Finalmente, e una vez que o contrato psicológico debe ser entendido en cuanto ao resultado da interpretación e da representación que os traballadores fan de aquilo que son seus deberes e dereitos para con a organización na que traballan, chamase a atención de todos aqueles que posúen responsabilidades na gestión de pesosas, para a importancia da corrección e/o mantimento dese entendimento e do significado que una violación poderá acarrear, corroborando así, con evidencias empíricas, a importancia que os diferentes autores atribuíron a este constructo.

**Palabras clave:** Organización temporal do traballo, organización material do traballo, organización social do traballo, binestar subjetivo, binestar laboral, compromiso organizacional, contrato psicológico, capital psicológico positivo, mediación.

# INTRODUÇÃO

Grande parte do nosso tempo passamo-lo a trabalhar ou no local de trabalho; daí que o trabalho tenha uma importância fulcral na nossa existência. Ele é a base de tudo aquilo que o indivíduo consegue, paulatinamente, ao longo da vida obter. Efectivamente, a importância do trabalho advém do cumprimento de todo um conjunto de funções psicossociais, das quais destacamos a função económica e a função integrativa que, como nos dizem Salanova, Gracia & Peiró (1996), consiste em dar sentido à própria vida, na medida em que permite que as pessoas se realizem no trabalho. O trabalho deve igualmente proporcionar alguma estabilidade e conforto para que o indivíduo possa criar, desenvolver e projectar num futuro (a curto, médio ou longo prazo) o seu projecto-vida. Este está condicionado inequivocamente pelo grau de estabilidade que é emanado do trabalho. Ao proporcionar ao homem toda uma panóplia de vivências positivas, as organizações, em geral, e o trabalho, em particular, acabam por provocar ou estimular todo um conjunto de sensações de prazer e satisfação pessoal, com a vida e com os que nos rodeiam, contribuindo para um bem final de maior importância: a felicidade. Por outras palavras, e ancorando estas ideias na filosofia grega, diremos que o trabalho deve proporcionar prazer (*hedonismo*) e, conseqüentemente, felicidade (*eudaimonia/εὐδαιμονία*). Através de experiências *hedonistas* atinge-se a *eudaimonia*<sup>1</sup>, entendida enquanto fim supremo.

---

<sup>1</sup> *Eudaimonia* é termo grego para significar felicidade; ser feliz do ponto de vista ético. Doutrina de natureza moral que considera o modo de vida ideal fundado na expectativa de proporcionar maior grau de prazer com menor participação da dor. A *eudaimonia* é, assim, vista como a causa final de todas as acções: a felicidade. Aristóteles funda a sua ética na noção de *eudaimonia*/felicidade. O conceito de felicidade norteia toda a sua ética; Esta está porém, muito distante do hedonismo defendido por alguns filósofos gregos. A *eudaimonia* era, para Aristóteles, a máxima virtude e um ideal ético de vida. A *εὐδαιμονία* aparece-nos como um bem não excludente, isto é, a felicidade não é um bem à exclusão de todos os outros bens, mas é constituída destes. Nenhum tipo determinável de bem pode ser adicionado à felicidade para torná-la um bem melhor do que ela própria.

No contexto do bem-estar, o termo *eudaimonia* tem sido usado como sinónimo de felicidade. Na perspectiva da filosofia de Aristóteles, o mesmo identifica a necessidade das pessoas reconhecerem e viverem de acordo com o seu *daimon*<sup>2</sup> ou verdadeiro *self*, isto é, de acordo com as suas mais elevadas capacidades e talentos, por forma a atingirem a perfeição e a realização pessoal e, conseqüentemente, a sua felicidade e o seu bem estar (Novo, 2003). Actualmente, sendo o trabalho a actividade que quotidianamente mais apela ao potenciar de todas as nossas capacidades, deve ser entendida como a que maior número de prazeres imediatos (ou experiências hedónicas) propicia. Tamayo (2004), Van Horn e col. (2004) e Warr (2003) referem que o tempo dedicado ao trabalho constitui um componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade. Dentro da perspectiva aristotélica, podemos dizer que o homem não trabalha para ser feliz, ou seja, “*α εὐδαιμονία não é procurada em função de qualquer outro bem, mas ao contrário, toda e qualquer coisa que se busca, faz-se em vista da εὐδαιμονία*” (Hobuss, 2002). Por outras palavras, diríamos que o homem não trabalha porque quer ser feliz, mas sim trabalha aspirando o fim supremo (ou o bem supremo) que é a felicidade. Nesta concepção, o trabalho não é o instrumento único para a obtenção da felicidade, mas sim, tudo o que se faz e como se faz (inclusive no local de trabalho) contribui para dar ao homem “alguma” felicidade. O homem pode trabalhar e sentir anedonia (não sentir prazer no trabalho) e, nesta perspectiva, o homem jamais atingirá a felicidade porque o seu *daimon* ou verdadeiro *self* não se sente realizado, isto é, não há experiências hedónicas que o conduzam à *eudaimonia*. O trabalho não é, em si mesmo, o instrumento para a obtenção da felicidade; será antes a qualidade das vivências laborais experienciadas pelo homem que poderá contribuir para a sua felicidade.

Assumindo que o homem é um animal de hábitos e que as novas formas de organização do trabalho, sejam elas de índole material, temporal ou social, acarretam alterações substanciais na forma como são vivenciadas (e acrescente-se aqui o próprio significado

---

Segundo Hobuss (2002), o termo *eudaimonia* não é pacífico na obra de Aristóteles, na medida em que parece apresentar mais do que uma concepção. Hobuss identifica pelo menos duas aparentemente distintas e contraditórias: a primeira na obra *Ethica Nicomachea*, que defenderia a felicidade como constituída de alguns ou todos os bens; não aplicada a um qualquer momento particular da vida de uma pessoa, mas a uma vida inteira que tenha sido bem vivida (*eudaimonia* como um fim). Já em *Ética Nicomacheia (X)*, a felicidade é vista como um bem que exclui todos os outros bens, isto é, seria apenas e tão somente a vida contemplativa e, nesta última perspectiva a *eudaimonia* seria entendida como uma actividade e não como um estado final.

<sup>2</sup> Ou ainda, uma espécie de espírito interior, guardião da intimidade e do valor pessoal de cada um.

do trabalho que também é atingido), é natural que surjam mudanças significativas nos *outcomes* emanados do trabalho e das organizações onde o mesmo se desenvolve. Nesta perspectiva, partindo da aceção inequívoca de que as grandes mutações surgidas no mundo do trabalho têm vindo a criar rupturas profundas na sociedade, das quais se destacam a instabilidade, a precariedade e a insegurança nos locais de trabalho e, concomitantemente, as elevadas taxas de desemprego que a assolam, prevemos que ocorram igualmente alterações ao nível da vinculação dos indivíduos às organizações e ao nível do seu equilíbrio psicológico, vital para a obtenção da *eudaimonia*.

Na presente investigação, propomo-nos averiguar o impacto das novas formas de organização do trabalho sobre o indivíduo (e aí abordaremos o bem-estar subjectivo, o bem-estar material e o bem-estar psicológico – operacionalizado pelo nível de saúde geral em consonância com as propostas de Sarriera, Schwarcz & Câmara, 1996; Wagner *et al.*, 1999; Borges & Argolo, 2002; Gouveia *et al.*, 2003, Andrade *et al.*, 2005) e sobre a vinculação deste à organização (e trabalharemos os conceitos de bem-estar laboral – muito próximo do de satisfação no trabalho – e de compromisso organizacional nas suas três modalidades: compromisso afectivo, normativo e instrumental).

Acreditamos, no entanto, que as relações obtidas no objectivo anterior possam igualmente ser mediadas por variáveis de índole psicológica de natureza idiossincrática. O homem possui a capacidade de reformular as mais diversas situações com que se depara; são disso exemplo os contratos psicológicos estabelecidos com as organizações, que se alimentam continuamente de expectativas constantemente reformuladas. Além disso, há todo um conjunto de variáveis disposicionais que formatam as vivências do dia a dia em geral, e do mundo laboral em particular. Referimo-nos às predisposições gerais da personalidade ou, se preferirmos, à tendência que determinadas pessoas possuem para ver as coisas de forma positiva ou de forma negativa, que diversos autores, no campo da Psicologia Social, denominam de distorções de positividade e de negatividade (Caetano, 2000; Sears, 1983; Hamilton & Zanna, 1972, entre outros) ou, no campo da Psicologia Positiva, de optimismo e pessimismo (Marujo, Neto & Perloiro, 1999, Carver & Scheier, 2003, Luthans & Youssef, 2004, entre outros). Pelas considerações tecidas, iremos averiguar o efeito dos contratos psicológicos (relacional e transaccional) e do optimismo e da esperança (enquanto variáveis mediadoras) nas relações com as variáveis dependentes consideradas.

Em termos de organização, a presente dissertação está estruturada em duas partes, uma teórica e outra prática. A parte teórica é constituída por seis capítulos elucidativos dos conceitos teóricos que sustentam o trabalho de investigação. No **primeiro capítulo** aborda-se o trabalho, a sua significação, a globalização bem como as novas formas de organização do trabalho, tecendo-se algumas considerações relativamente às consequências que as mutações ocorridas neste novo contexto acarretam; **no segundo**, focalizamos a nossa atenção na problemática da saúde e do bem-estar, acentuando um ênfase particular nas perspectivas do bem-estar. O **terceiro** incide sobre a vinculação do indivíduo à organização e nele abordamos o compromisso organizacional e suas variantes através da explicitação do modelo de Meyer e Allen. Debruçamo-nos ainda sobre as variáveis que antecedem, se correlacionam e se constituem como consequências do compromisso. O **quarto** capítulo aborda os contratos psicológicos que, segundo Cunha e col. (2003, 2007), é um dos 21 temas e debates para o século XXI. Trata-se de um tema emergente na actualidade, que assenta na premissa de Sennett (1980) de que “nada a longo prazo” é um princípio que corrói a confiança, a lealdade e o compromisso numa organização. Falaremos então do contrato psicológico, das suas modalidades e das expectativas em que assentam, bem como das suas funções e das consequências que emanam da sua violação. O **quinto** capítulo teórico é suportado pela Psicologia positiva, mais concretamente focalizado no movimento do comportamento organizacional positivo (*positive organizational behavior*) e nas dimensões do capital psicológico positivo, que na presente investigação emergem (a par dos contratos psicológicos) como variáveis mediadoras dos efeitos das novas formas de organização do trabalho nos *outcomes* organizacionais considerados. No **sexto** capítulo aprofundam-se algumas ideias sobre estas temáticas e tecem-se considerações pertinentes sobre os diferentes conceitos abordados e sobre a sua interligação.

A segunda parte, inicia-se com o capítulo **sete**, o qual se reporta especificamente à investigação efectuada, incidindo a exposição sobre a metodologia adoptada no estudo empírico, nas propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados e nos resultados obtidos. Para o efeito, recorremos a todo um conjunto de testes de diferenças de médias de forma a explorar previamente os dados obtidos e analisar as principais tendências emergentes. Seguidamente, como recurso a análises multivariadas procuramos determinar a capacidade preditiva que possuem as diferentes variáveis independentes no

*equilíbrio psicológico do indivíduo e na vinculação à organização.* Por fim procuramos determinar os efeitos de mediação dos contratos psicológicos e das variáveis atinentes ao capital psicológico positivo entre as novas formas de organização do trabalho e o equilíbrio psicológico do indivíduo e a vinculação deste à organização em que labora com recurso à metodologia sugerida por Baron e Kenny (1986).

No último capítulo (capítulo **oito**) discutem-se as opções tomadas, bem como os resultados obtidos e tecem-se alguns comentários oportunos associados às implicações que a presente investigação suscita.





# Capítulo I

## TRABALHO E NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

### 1. O TRABALHO COMO UMA DIMENSÃO ESSENCIALMENTE HUMANA

A expressão trabalho encontra na literatura uma panóplia considerável de definições, tantas quantos os autores que sobre esta temática se debruçam e a época em que se inserem. No decurso da história da humanidade, o trabalho tem sido encarado quer como um sinónimo de subsistência, de escravidão e maldição, mas também como instrumento de libertação e de realização em que, a ciência e a técnica têm sido os pilares que o sustentam e dirigem nas suas mais variadas facetas, permitindo ao homem o domínio da natureza. Encaramo-lo, inequivocamente, como um dos sinais mais importantes da identidade do próprio homem (Fernández & Martín, 2009). Graças ao trabalho, o homem desenvolveu dimensões psicológicas tão importantes como a cooperação e a solidariedade, que efectivamente se cristalizaram num efectivo caudal de progresso, de civilização e de cultura, permitindo-lhe instalar-se no mundo cada vez mais seguro, racional e gratificante, permitindo criar e desenvolver diferentes estilos de vida. A este propósito, Alcover de la Hera e col. (2004) dizem-nos que *“el trabajo (su posesión, su conservación o su pérdida) constituye el eje central que articula y estructura (o desarticula y desestructura) la vida de las personas e incluso de las sociedades en su conjunto”*. Das múltiplas definições de trabalho que encontramos na literatura podemos dizer que *grosso modo*, estas o definem como a obra ou produto resultante de uma actividade consciente (Freire, 1997), física ou intelectual (Marshall, 1980) submetida a determinados constrangimentos do tipo legal, técnico ou normativo, que modifica, por sua vez a natureza do homem (Fernández & Martín, 2009). Permite-lhe viver de forma

autónoma (Méda, 1999) na medida em que proporciona um valor económico (Lévy-Leboyer, 1987; Anderson & Rodin, 1989; Ovejero, 2006) ou moral (Lévy-Leboyer e col., 2003) e ainda uma utilidade social (Freire, 1997, Peiró, 1989) que contribui para o bem-estar da sociedade onde se insere.

## 2. SIGNIFICAÇÕES DO TRABALHO

As definições mais recentes de trabalho fazem apelo às significações e às funções que o trabalho representa para o indivíduo. De facto, como nos diz Ovejero (2006), o trabalho nunca antes cumpriu as funções que hoje cumpre; cada vez mais se constitui no centro das nossas vidas, *“habiéndose convertido incluso en nuestra vida”*. Méda (1999) sustenta mesmo que o que hoje se pretende é preservar o trabalho e fazer dele a actividade fundamental do ser humano. Quintanilla (2003), ajuda-nos a compreender esta ideia quando afirma que *“hoy la mayor parte de la gente ocupa una buena parte de su vida trabajando, obtiene su subsistencia, desarrolla sus habilidades, se relaciona con otros, crece, tanto física como psicológicamente, y vive feliz o infeliz, satisfecha o insatisfecha. Pero ante todo, el trabajo también caracteriza la filosofía de los contrarios en los que aparenta conducirse la existencia humana: puede enriquecer o alienar, liberar o esclavizar. Es, definitivamente, un poderoso catalizador de las emociones, pensamientos y valores de las personas”*.

No que respeita ao significado do trabalho, o mesmo pode ser entendido como uma representação social na concepção de Moscovici (1961), porque este é contingente com cada etapa histórica e, com as mudanças produzidas nas pessoas e na sociedade em que vivem dependendo em larga medida das crenças, normas e expectativas que vigoram numa determinada sociedade num determinado momento. Daí se compreende que o seu significado tenha sofrido alterações no decorrer dos tempos, tendo sido conceptualizado de diferentes formas que acabam por reflectir as influências históricas, filosóficas, políticas, culturais, económicas e psicossociais próprias de cada cultura e época (Salanova, Gracia & Peiró, 1996; Baiocchi & Magalhães, 2004). Decorrente do que acabamos de referir, o trabalho foi conceptualizado como um instrumento transformador da natureza (perspectiva marxista), como uma plataforma de salvação (perspectiva protestante) ou como algo valioso e significativo em si mesmo (perspectiva humanista). Independentemente da forma como o trabalho tem sido perspectivado,

podemos dizer que ele tem apresentado um carácter mais ou menos obrigatório e tem-se caracterizado por ser um conceito dinâmico em termos de representação.

O estudo de maior envergadura até hoje realizado sobre as dimensões do significado no trabalho foi levado a cabo entre 1978 e 1984 por uma equipa de investigadores internacionais (MOW, 1987), com uma amostra de mais de 14.000 trabalhadores distribuídos por oito países (Alemanha Federal, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Israel, Japão, Estados Unidos e Jugoslávia). Passemos em revista as principais conclusões extraídas:

- **O significado do trabalho não é um constructo psicológico unidimensional**, mas que é composto por cinco dimensões: (i) *centralidade do trabalho* (o trabalho como interesse central na vida), (ii) *a importância concebida aos objectivos laborais*, (iii) *as regras sociais e crenças sobre o trabalho*, (iv) *os resultados valorativos do trabalho* e (v) *a identificação com o papel desempenhado*.
- **O significado do trabalho é um constructo dinâmico**, isto é, algo que não se configura num momento e assim permanece eternamente; antes pelo contrário, está em permanente reconfiguração em consequência da interacção entre as variáveis pessoais e ambientais.
- **O significado do trabalho não só varia ao longo da história, como também no mesmo período histórico**. Os autores constataram que no mesmo período histórico existem diferenças no significado do trabalho em função da nacionalidade, grupos profissionais, género, idade, entre outras variáveis.
- **As cinco dimensões do significado do trabalho são interdependentes**, pelo que mudanças numa dimensão podem originar mudanças nas outras.

A respeito da primeira conclusão, relativa à multi-dimensionalidade do significado do trabalho, os autores (MOW, 1987) referem todo um conjunto de elementos tidos em consideração, associados a cada uma das cinco dimensões propostas. A tabela 1 ilustra

de uma forma condensada e não exaustiva a definição de cada uma das dimensões, bem como os elementos que cada uma encerra<sup>3</sup>.

**Tabela 1 – Dimensões do significado do trabalho**

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO	ELEMENTOS A CONSIDERAR
<b>Centralidade do trabalho</b>	Refere-se ao grau de importância que o trabalho tem na vida das pessoas (o trabalho como interesse central na vida).	<b>Centralidade absoluta do trabalho:</b> Valor ou crença geral de trabalhar em termos globais ou absolutos. <b>Centralidade relativa do trabalho:</b> Importância que as pessoas outorgam ao trabalho em relação à que concedem a outros aspectos relevantes da vida.
<b>Importância concedida aos objectivos laborais</b>	Refere-se à importância relativa que se outorga a uma série de qualidades do trabalho, as quais se constituem como objectivos laborais.	<b>Objectivos simbólicos ou expressivos:</b> nos quais se incluem a variedade e o interesse pelo trabalho que se realiza. <b>Objectivos económicos ou instrumentais:</b> compreende aspectos essencialmente relacionados com o vencimento e a segurança de emprego. <b>Objectivos relacionados com o conforto:</b> aspectos relacionados com as condições físicas em que se realiza o trabalho. <b>Objectivos de aprendizagem:</b> relacionados com a possibilidade de aquisição de novas competências.
<b>As regras sociais e crenças sobre o trabalho</b>	Tratam-se de afirmações que as pessoas formulam quando emitem juízos de valor relativamente ao trabalho na perspectiva do indivíduo e da sociedade.	<b>Crença do trabalho como um dever ou como uma obrigação:</b> as pessoas devem colaborar e contribuir para a sociedade através do seu esforço; devem promover o aforro e a poupança e devem valorizar o trabalho independentemente da sua natureza. <b>Crença do trabalho como um direito:</b> as pessoas devem contar com um trabalho satisfatório, que lhes proporcione aprendizagem e desenvolvimento, bem como participação na tomada de decisão em aspectos relacionados com o trabalho.
<b>Resultados valorativos do trabalho</b>	Importância de aspectos e objectivos do trabalho.	<b>Valores humanos e valores laborais:</b> os primeiros estão relacionados com os valores instrumentais (que têm a ver com o modo de conduta individual) e terminais (estados finais da existência humana) definidos por Rokeach (1967), enquanto que os segundos são motivadores da conduta laboral. <b>Valores laborais intrínsecos e extrínsecos:</b> os primeiros relacionados com resultados cognitivos (autonomia, interesse pela tarefa, desenvolvimento pessoal, ...); os segundos relacionados com resultados materiais e instrumentais (segurança de emprego, recompensas, condições de trabalho, ...).
<b>Identificação com o papel desempenhado</b>	Grau em que o indivíduo se identifica psicologicamente com o trabalho que realiza e sobre a importância deste na sua auto-imagem.	<b>Identidade de papel:</b> refere-se a atitudes e comportamentos do sujeito consistentes com um determinado papel.

Obs: elaborada a partir dos textos de MOW (1987), Salanova, Gracia & Peiró (1996), Alcover de la Hera e col. (2004).

A propósito da representação do trabalho, considerando o momento actual em que vivemos, convém realçar um estudo recente efectuado por Carvalho da Silva (2007), em

<sup>3</sup> Para um esclarecimento mais aprofundado desta temática sugere-se a leitura de MOW (1987).

que o autor conclui que, *grosso modo*, há uma dualização da representação na sociedade portuguesa, que opõe os quadros superiores e os quadros médios aos demais trabalhadores. “Do lado dos quadros superiores (gerações mais jovens) e dos quadros médios (essencialmente sujeitos com mais de 40 anos), verifica-se que o trabalho é definido como [algo que contribui para a] realização pessoal, considerando aqueles quadros que o seu trabalho é muito valorizado, sendo uma fonte de criação de riqueza para a sociedade, além de acharem que eles próprios têm poder na empresa” (Carvalho da Silva, 2007). No pólo oposto situam-se os restantes trabalhadores qualificados e não qualificados, que vêem o trabalho “como um lugar de opressão, de exploração, de conflito e de competição. Entendem que o seu trabalho é pouco ou nada valorizado, que não têm poder na empresa, sendo que, uma parte significativa (56,8% da amostra) declara sentir-se permanentemente subjugada no local de trabalho”. Este estudo salienta ainda que os trabalhadores menos qualificados evitam tomar posições reivindicativas para não serem despedidos (Carvalho da Silva, 2007).

### **3. TRABALHO: BREVES ANOTAÇÕES SOBRE A EVOLUÇÃO<sup>4</sup>**

Ao longo dos tempos, paralelamente à evolução do homem, foram surgindo múltiplas formas de organização do trabalho. Os diversos autores consultados não são consensuais na atribuição de uma designação uniforme e incontroversa relativamente aos diferentes momentos atravessados. Com base nos textos de Lopes & Reto (1993), Salanova, Gracia & Peiró (1996), Méda (1999) e Chiavenato (2003), identificamos oito momentos, que sucintamente identificamos na tabela 2 e que, em nossa opinião, comportam características que marcam rupturas significativas na forma de organização do trabalho: a era da agricultura, a era da manufatura, a era da criação de fábricas, a era das máquinas, a era taylorista, o neo-taylorismo, a abordagem sistémica e a era da informação.

Apesar de cada um destes períodos apresentar características claramente diferenciadas, que nos transmitem uma ideia clara das sucessivas rupturas que foram ocorrendo no mundo do trabalho, a nossa atenção centrar-se-á nos dois últimos períodos identificados

---

<sup>4</sup> Julgamos ser pertinente estas breves anotações sobre a evolução do trabalho, de forma a compreendermos a situação actualmente vivenciada.

– a abordagem sistémica e a era da informação –, por serem aqueles que mais implicações têm no mundo actual, permitindo-nos uma maior compreensão do contexto actualmente vivenciado.

**Tabela 2 – O trabalho ao longo dos tempos: grandes períodos históricos**

ERA/PERÍODO	IDEIAS DOMINANTES
<b>A era da agricultura</b>	Predomínio da actividade tipicamente agrícola e pastoril. A principal fonte de riqueza foi a terra e seus produtos eram a base do sustento e provento do homem. Nestas sociedades a noção de trabalho não tinha nem o suporte conceptual, nem a incidência social que hoje tem.
<b>A era da manufactura (artesanato)</b>	A segunda etapa introduz modificações profundas e radicais na organização da produção e corresponde à etapa do artesão, na qual este se constitui como a principal fonte de riqueza. Neste período o trabalhador dominava largamente o processo de trabalho e o próprio produto que fabricava. Além disso, organizava o seu tempo e o seu espaço de trabalho como bem entendia.
<b>A era da criação de fábricas</b>	Os artesãos são paulatinamente concentrados em grandes espaços, onde desenvolvem a sua actividade de manufactura. O encerramento dos trabalhadores nos grandes espaços das fábricas manufactureiras é consequência da emergência de uma classe que domina os circuitos comerciais no que respeita às vendas e à aquisição de matérias-primas. Além disso, esta nova classe é também responsável pela organização do trabalho (primeira grande ruptura: patrão-trabalhadores).
<b>A era das máquinas (ou maquinismo)</b>	Com a descoberta da electricidade e a invenção da máquina a vapor, iniciam-se grandes transformações no mundo laboral: assiste-se à mecanização da agricultura e à introdução de máquinas na indústria. Concomitantemente, os processos manuais são substituídos pelos processos mecânicos no fabrico dos produtos, permitindo o emprego de trabalhadores não qualificados e mais baratos que os artesãos. Assiste-se também ao reforço do controlo exercido sobre os trabalhadores.
<b>A era taylorista</b>	Dá-se uma mudança radical no mundo laboral, que se caracteriza pela ruptura com o modo de produção até então vigente. A organização científica do trabalho, além de defender a produção em massa, vai preconizar a decomposição do trabalho entre concepção e execução (segunda grande ruptura, que leva a que o homem perca o sentido do trabalho).
<b>O neo-taylorismo</b>	Corrente que emerge na década 50 do século XX pela mão de Elton Mayo e genericamente designada por “escola das Relações Humanas”. Nesta abordagem destaca-se a visão humanista, que obrigou a perceber o ser humano como um ser social e, consequentemente, o seu comportamento como elemento central no estudo dos fenómenos organizacionais.
<b>A abordagem sistémica</b>	Consiste na tomada de consciência de que uma organização, como qualquer outro sistema social, está mergulhada num meio de várias dimensões – física, tecnológica, económica, política, cultural, etc. e que, é necessário atender a essas mesmas dimensões para a subsistência e sucesso das mesmas.
<b>A era da informação</b>	Era dominada pela proliferação das novas tecnologias de informação e de comunicação, com impactos consideráveis nas economias à escala planetária e implicações na forma de organização do trabalho.

A **abordagem sistémica**<sup>5</sup> constitui-se, em nosso entender, como a génese do fenómeno da globalização, que adiante abordaremos. A tomada de consciência de que uma organização, como qualquer outro sistema social, está mergulhada num meio de várias dimensões – física, tecnológica, económica, política, cultural, etc. – e que é necessário atender a essas mesmas dimensões para a subsistência e sucesso das mesmas, veio a afirmar-se como um dos marcos teóricos de maior relevância para a compreensão das organizações, do próprio trabalho e dos fenómenos a ele associados. A abordagem sistémica vem conceptualizar as organizações como sistemas dentro de um próprio sistema. Entendida como sistema aberto, uma organização revela as propriedades características inerentes a esse tipo de sistemas (a este propósito, veja-se Bertrand & Guillement, 1994 e Chambel & Curral, 1995, entre outros).

Em termos de implicações da teoria dos sistemas para as organizações, optámos por realçar três aspectos:

- em **primeiro lugar**, passa a enfatizar o meio ambiente. Afirma e define a organização como aberta ao mundo exterior e à incerteza que o caracteriza e, impede o controlo total e absoluto.
- em **segundo lugar**, as organizações passam a ser vistas como conjuntos de subsistemas em inter-relação. As organizações são compostas por indivíduos, que fazem parte de grupos que, por sua vez, estão agrupados em departamentos. Esta abordagem afirma que as partes da organização (os subsistemas) são mais do que peças mecânicas onde as mudanças podem ser feitas isoladamente, sem afectar as outras partes;
- em **terceiro lugar**, a evolução de uma organização passa a ser considerada como um processo natural, isto é, como um mecanismo análogo à selecção natural, em que as condições do meio vão seleccionar aquelas que a ele melhor se adaptam.

Estes aspectos têm repercussões não só nas organizações como na natureza e significado do próprio trabalho e ajudam-nos a compreender a configuração da conjuntura

---

<sup>5</sup> A teoria geral dos sistemas foi desenvolvida nos anos 30 por Barnard e Ludwig von Bertalanffy e assenta em três premissas básicas (ou propriedades específicas): a **interdependência**, a **totalidade** e a **sinergia**. A primeira refere-se à ligação dos diferentes subsistemas entre si; a segunda enfatiza a globalidade do sistema, de tal forma que a alteração num subsistema, promove a alteração do todo; a terceira refere-se ao efeito das interacções dos subsistemas no sistema total, onde o todo é mais do que a simples soma das partes (Parreira, 2005).



económica e laboral actual no que respeita às políticas e práticas advindas da globalização.

O final do século XX marca o início do último período – a **era da informação** –, que constitui indubitavelmente um marco extremamente significativo de impacto estrondoso e generalizado nas organizações e, inexoravelmente, na forma de organização do trabalho. A crescente inovação tecnológica nos processos produtivos, iniciada em eras anteriores, atinge aqui o seu auge. A base desta crescente inovação reside no acelerado avanço e convergência de tecnologias informáticas e de telecomunicações que permitem, mediante a sua integração, o aparecimento de um conjunto de tecnologias que se tem vindo a denominar de telemática (Prieto *et. al.*, 1996).

Nesta era, a informação e o domínio das novas tecnologias telemáticas assumem-se como a nova riqueza das organizações e, como nos diz Chiavenato (2003), constituem, no seu conjunto, a “ferramenta administrativa mais importante”. Nunca como agora a informação fez tanta diferença nos negócios das empresas. É que, com a moderna tecnologia, a informação dá uma volta completa ao mundo em apenas um milésimo de segundo, fazendo com que a vastidão do mundo se assemelhe a uma aldeia global. A tão falada globalização da economia à escala planetária é uma consequência dessa facilidade do acesso à informação, à qual as organizações têm de se adaptar se desejarem sobreviver. Esta nova concepção das organizações e o contexto em que as mesmas operam originaram uma reviravolta na visão tradicional do trabalho. A nível genérico, pode-se afirmar que a integração electrónica dos processos de produção e de gestão implica uma mais acentuada racionalização do trabalho e dos meios de produção. Em consequência, surge a argumentação da necessidade de flexibilizar o mercado de trabalho, através da desregulamentação, tornando-o mais adaptável aos novos contextos: a terciarização da economia, novos requisitos dos consumidores e a adequação aos novos modelos produtivos, baseados em tecnologias mais evoluídas e requerendo renovadas competências.

A propósito das mudanças estruturais nas organizações provocadas pelas novas tecnologias, Souza (2000) e Serrano & Fialho (2005) consideram a existência de três fases, designadas pelos anglicismos *back office*, *front office* e *virtual office*, cujo conteúdo elucidamos na tabela seguinte:

Tabela 3 – Fases de mudanças nas organizações determinadas pelas tecnologias de informação

FASE E DESIGNAÇÃO	ANO	TECNOLOGIA	CARACTERÍSTICAS E OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS
<b>1ª Fase:</b> <i>Back Office</i>	1960 1970	Mainframes e micro-computadores	<b>Características:</b> implantação drástica de mainframes centrais e micro-computadores. <b>Objectivos organizacionais:</b> automatização de processos básicos (contas de clientes, salários, inventários, guardar expedientes pessoais, cálculos de grande eficácia (...)).
<b>2ª Fase:</b> <i>Front Office</i>	1980	PC (computador pessoal)	<b>Características:</b> introdução do computador pessoal e generalizou-se o uso do correio electrónico. Desenvolveram-se aplicações informáticas tendentes a aumentar a produtividade (processadores de texto, folhas de cálculo, apresentação de gráficos, ...). <b>Objectivos organizacionais:</b> Satisfação das necessidades de informação.
<b>3ª Fase:</b> <i>Virtual Office</i>	1990	Internet e World Wide Web (WWW)	<b>Características:</b> Amplo uso da internet e da Web. A rede e a Web, combinadas com as novas e superiores capacidades da organização integrada (fundamentada no uso da rede e com uma forte cultura de grupo). <b>Objectivos organizacionais:</b> Influência na estratégia do negócio.

Obs: Tabela elaborada a partir de Serrano & Fialho (2005)

#### 4. A GLOBALIZAÇÃO

A era da informação culminou num fenómeno que vulgarmente se designa por *globalização*. Trata-se de um termo criado pelo economista americano Théodore Levitt (1983) para descrever a convergência dos mercados no mundo inteiro, tendo sido mundialmente popularizado pelo consultor japonês Kenichi Ohmae que, a partir da década de 90 do século passado, se dedicou ao estudo deste fenómeno<sup>6</sup> (Boniface, 2000). A literatura dispensa-nos uma panóplia considerável de definições de globalização. Segundo Constâncio (1999), “em sentido restrito, globalização corresponde ao aumento da internacionalização da vida económica, com o funcionamento de mercados verdadeiramente mundiais em resultado da liberalização

<sup>6</sup> Numa análise estruturada temporalmente, Nunes (2002) propõe três ondas de mundialização/globalização: “a primeira tem origem nas viagens oceânicas dos portugueses e castelhanos a partir do séc. XV e foi marcada pela colonização e pilhagem de vários povos e, pelo tráfico de escravos; a segunda onda, surge por força e por ocasião da corrida às colónias, que acompanhou a segunda revolução industrial, no último quartel do séc. XIX e que teve como ponto alto a célebre conferência de Berlim (1884/1885)”. A terceira, e actual onda de globalização surge orientada pelo neo-liberalismo e é caracterizada pelo autor com a seguinte frase de Amartya Sen: “um mundo em que o sol nunca se põe no império da Coca-Cola”. Esta mesma ideia é partilhada por Câmara (2008), que acrescenta às três vagas/ondas de globalização descritas por Nunes (2002) uma época que as antecede, por ele denominada de globalização arcaica, consistindo a mesma “na internacionalização do comércio oriundo da China e do mundo islâmico e que, através de caravanas que seguiram pelas rotas denominadas de Rotas da Seda, traziam mercadorias exóticas aos povos e países da bacia do Mediterrâneo”.

das trocas comerciais e dos movimentos de capital”. Esta definição vai ao encontro da visão partilhada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), para o qual “*the growing economic interdependence of countries worldwide through the increasing volume and variety of cross-border transactions in goods and services and of international capital flows, and also through the more rapid and widespread diffusion of technology*” (IMF, 1997). Para Câmara (2008), “mais do que a criação de grandes espaços económicos, a chave da globalização consiste na **interdependência** e **complementaridade** que cria entre as várias economias nacionais”. Constâncio (1999) nota ainda que, “subjacentes a esta evolução, estão os desenvolvimentos tecnológicos da sociedade da informação; a abertura das economias; a desregulamentação e a privatização de empresas que tem acompanhado a mundialização dos mercados [e que] alterou radicalmente o modo de funcionamento das economias e o papel do próprio estado”. O âmbito da globalização é, no entanto, bem mais amplo e transformou-se numa daquelas palavras proteiformes de múltiplos significados de que se abusa correntemente para explicar diferentes aspectos da sociedade actual (Constâncio, 1999).

Temos, contudo, que assumir que a globalização<sup>7</sup> não é apenas um processo económico; é também um processo cultural e político de alcance civilizacional. A este propósito, Constâncio (1999) conclui que a globalização “é, assim, um processo de compreensão do tempo e do espaço que cria o sentimento de proximidade funcional e de unicidade subjacente da sociedade mundial”. O autor acrescenta que, nesta perspectiva, se pode falar de um processo de homogeneização cultural, caracterizado pela generalização de padrões de consumo, de modos de vida, dos valores da chamada cultura popular, que vulgarmente designa por “espaço cultural” ou “comunidade global”. Esta mesma ideia é veiculada por Muñiz (2008), que entende a globalização como “um sistema de interligação (conectividade) na economia e na vida cultural através do mundo”.

Alguns autores, como Amartya Sen (2001), Prado Coelho (2001) e Gouveia (2001), sustentam que a globalização enriqueceu o planeta cultural e cientificamente e, até por

---

<sup>7</sup> Alguns autores destringem o conceito de mundialização do de globalização. Por exemplo, Ovejero (2006) refere que “*mundialización es la interacción facilitada por la actual revolución tecnológica, entre todos los países del mundo, especialmente a nivel económico y financiero, pero también a otros niveles como el cultural*”. Por sua vez, globalização “*es más que la mera mundialización; es también, como sostiene Noam Chomsky (2001), la imposición ideológica, política y económica de los intereses de las grandes multinacionales, fundamentalmente estadounidenses, a través de la implantación de una nueva ley del mercado*”.

isso, não deve ser entendida como uma fatalidade. A forma como esse enriquecimento ocorreu é que poderá ser questionada na medida em que, se as pessoas são efectivamente mais ricas em termos científicos e apresentam maiores facilidades no acesso à informação, este enriquecimento tem simultaneamente suscitado um aumento extraordinário de desigualdades entre continentes, entre países e no seio das próprias sociedades.

Por razões de ordem prática e metodológica, não pretendemos, no presente trabalho, ser exaustivos na abordagem desta temática, mas antes centrá-la no mundo do trabalho e das organizações. E neste domínio, importa efectivamente destacar que a globalização introduziu a uma nova ordem no mundo laboral: o trabalho e as profissões têm sofrido alterações substanciais e o conceito de um trabalho para toda a vida deixou de fazer sentido; assiste-se inclusivamente à extinção de algumas profissões e à emergência de outras. No entanto, há a acrescentar alguns aspectos que julgamos serem de particular pertinência e que acabaram por condicionar as formas tradicionais de organização do trabalho:

- a) uma **erosão na relação convencional de trabalho caracterizada pelo conceito de flexibilização**, que nos aparece como uma justificação para que as organizações adquiram uma capacidade de resposta às mutações e necessidades dos meios turbulentos em que operam. Esta flexibilização tanto pode assumir um carácter numérico<sup>8</sup>, como funcional<sup>9</sup>, financeiro<sup>10</sup> ou temporal<sup>11</sup>, dando origem a formas de trabalho atípicas, menos rígidas e com menor protecção laboral do trabalhador, nomeadamente no que respeita aos despedimentos; “trata-se de emprego que causa incertezas relativamente à sua continuidade, insuficientemente remunerado, sem garantias de protecção na saúde e na velhice e, em certos casos, sem obedecer aos quesitos legais em vigor” (Rosa, 2000);

---

<sup>8</sup> **Flexibilização numérica** – variação da mão-de-obra de acordo com o volume de produção, que pode ser feita através de contratos a tempo determinado ou de contratos a tempo de trabalho reduzido.

<sup>9</sup> **Flexibilização funcional** – reporta-se à melhoria das qualificações dos trabalhadores por recurso à formação contínua. O alargamento do espectro de qualificações dos trabalhadores torna-os mais polivalentes em termos funcionais e, como tal, com maior capacidade de intervenção, quando necessário.

<sup>10</sup> **Flexibilização financeira** – engloba a criação de instrumentos financeiros que incentivem um maior empenhamento e maior produtividade dos trabalhadores para fazer face às necessidades da empresa. Estes instrumentos podem assumir a forma de prémios de produção, de gratificações, de complementos de vencimento ou ainda outras que compensem o trabalhador pelo trabalho extraordinário produzido.

<sup>11</sup> **Flexibilização temporal** – contempla a variação dos tempos de trabalho em função das necessidades da empresa. As formas mais usuais são o trabalho a tempo parcial, o trabalho extraordinário e o trabalho por turnos.

- b) uma **nova divisão global do trabalho** na indústria transformadora através da parcelarização dos processos de produção em diferentes sub-processos, a que corresponde uma redistribuição destas actividades pelos diferentes pontos do globo, onde as condições se revelem mais favoráveis. Nalguns casos assiste-se mesmo à deslocalização de empresas para países onde a mão-de-obra é mais barata. Segundo *The Economist* (2008), Portugal foi o país da União Europeia mais afectado pela deslocalização de unidades produtivas, que originou 25% da destruição de postos de trabalho no país entre 2003 e 2006 (Câmara, 2008);
- c) uma **diversidade de novas profissões** ligadas sobretudo às novas tecnologias de informação e de comunicação. Trata-se, portanto, de funções altamente especializadas para dar resposta ao crescente avanço tecnológico que se verifica, contribuindo desta forma para a competitividade das organizações;
- d) **emergência, na sua plenitude, do conceito de mobilidade** – entendida nas suas vertentes quer geográfica<sup>12</sup>, quer funcional. Acrescente-se ainda a mobilidade profissional: várias profissões poderem ser exercidas por indivíduos com diferentes formações, isto porque as profissões nos surgem cada vez mais híbridas, por oposição ao corporativismo característico de outros tempos;
- e) **emergência do conceito de qualificação em detrimento do conceito de especialização**, predominante nas décadas anteriores. A qualificação surge, assim, associada ao paradigma da aprendizagem contínua e permanente ao longo da vida contra o tradicional conceito de que a pessoa, após adquirir um certo nível formativo, ocuparia um lugar na cadeia produtiva de uma nação e de um mercado e, nessa condição subsistiria até ao fim dos seus dias activos. “Ser especializado” era entendido como ter competências técnicas (saber-fazer). Nesta nova era valorizam-se essencialmente as qualificações. O “ser qualificado” é sinónimo de se possuir um conjunto de qualificações que genericamente se designam por competências<sup>13</sup>.

Uma competência define-se como uma característica subjacente a um indivíduo e que tem uma relação de causa-efeito com o desempenho médio ou superior de uma função (Boyatzis, 1982). As competências são, assim, as dimensões do

---

<sup>12</sup> Em Portugal, a mobilidade geográfica está hoje prevista no art. 315.º do Código do Trabalho, permitindo-se ao empregador transferir o trabalhador para outro local de trabalho quando o interesse da empresa o exija e se essa transferência não implicar prejuízo sério para o trabalhador.

<sup>13</sup> A origem do termo competência encontra-se num artigo de McClelland (1973) no qual, o autor faz uma crítica aos testes tradicionais usados para medir (ou prever) o sucesso profissional dos candidatos a determinado posto de trabalho.

comportamento relacionadas com as *performances* adequadas (a este propósito, vejam-se igualmente os trabalhos de Le Boterf, 1988, de Lévy-Leboyer, 1996, 2001 e de Neves e col. 2008). No conceito de competência<sup>14</sup> está implícito não só o “saber”, como o “saber-fazer”, o “saber-ser” (Roe, 2002) e o próprio “saber-estar”. Romeo & Yepes (2005) referem que uma competência deverá ser conceptualmente entendida de forma holística e integradora, na medida em que *“contempla tanto los desempeños, como los atributos que los hacen posibles y exitosos”*. Elevadas competências são normalmente acompanhadas por elevados pacotes remuneratórios.

Até aqui expusemos uma perspectiva da globalização, explanando algumas ideias sobre a mesma e salientando algumas alterações que introduziu no mundo do trabalho. Há, no entanto, autores que apontam uma visão bastante crítica da globalização (Chomsky, 2002; Ziegler, 2002 cit. por Ovejero, 2006; Bruto da Costa, 2001, entre outros) devido ao *“fuerte liberalismo a nivel económico, a un feroz individualismo a nivel social, a un inhumano egoísmo y la más cruel competitividad a nivel psicológico”* (Ovejero, 2006) que a mesma, em sua opinião, acarreta. Dada a actualidade desta temática, e passada em revista a literatura, é possível identificar um conjunto de efeitos negativos da globalização, que se poderão sintetizar aos níveis económico, político, laboral, social e psicológico.

- Ao **nível económico**, destaca-se a uniformização da economia e das regras de mercado a uma escala planetária, regida por normas globais em que o único vector que as norteia é o lucro fácil. Paralelamente assiste-se à criação de produtos financeiros de enorme volatilidade que financiam as actividades económicas à margem da regulamentação dos mercados que, por permissividade, por erro ou por omissão, estiveram na origem da recessão económica que presentemente assola o mundo.
- Ao **nível político**, assiste-se ao progressivo esvaziamento do espaço de decisão dos governos nacionais para outras entidades: quer por transferência para espaços mais vastos (como a União Europeia), quer para centros de decisão locais (autarquias e governos regionais), quer ainda para o contexto mundial,

---

<sup>14</sup> A literatura é, no entanto, profícua no que respeita às diferentes tipologias de competências, as quais parecem ancorar-se em três grandes modelos: modelo comportamentalista, modelo funcionalista e modelo construtivista (a este propósito veja-se Mertens, 2000; Royo & del Cerro, 2005).

que por enquanto está isento de qualquer autoridade reguladora (Bruto da Costa, 2001). Dentro desta linha de pensamento, também Vitorino (2001) acredita que a globalização põe em causa a democracia nacional, uma vez que o Estado e os agentes do Estado, as forças políticas e os responsáveis políticos, continuam a agir dentro do Estado como se hoje este ainda pudesse contratualizar um modelo global de sociedade e de economia na sua livre disponibilidade, com a promoção da plena empregabilidade, quando na realidade a força da globalização competitiva lhe retira essa mesma possibilidade, limitando-os a meros espectadores da precarização da vida económica e laboral.

- Ao **nível laboral**, é mais do que evidente o retrocesso nos direitos laborais adquiridos em consequência da gestão neo-liberal da globalização: a precarização do emprego, o emprego escassamente protegido, as reduções salariais e ainda o desemprego.
- Ao **nível social**, acentuam-se as já referidas repercussões óbvias da falta de trabalho e/ou do trabalho escassamente protegido. A quebra de laços sociais indispensáveis para o indivíduo, que o desemprego acarreta, leva-o a não se sentir socialmente incluído. A par da perda do sistema gerador de rendimento, surge toda uma panóplia de episódios que conduzem o indivíduo para situações de grandes desigualdades, de pobreza e para a exclusão social. Uma das preocupações emergentes para os cientistas sociais prende-se com a perda do papel socializante do emprego que poderá gerar quadros sociais inquietantes, tais como a delinquência, a aditividade e tumultos de ordem pública como aconteceu recentemente na França nos arredores de Paris, na Grécia e, até mesmo em Portugal (nomeadamente em Setúbal).
- Ao **nível psicológico**, a literatura realça as angústias e as incertezas que povoam o espírito dos trabalhadores (provocadas pela perspectiva de perderem os seus empregos), o assédio de que são vítimas e ao qual se sujeitam para garantirem os postos de trabalho, o *stress* e o *burnout* e ainda a saúde e o bem-estar. Podemos também aqui acrescentar todo um conjunto de consequências psicológicas do desemprego, entre as quais se contam a diminuição de certas actividades, a desestruturação do seu tempo, o sentimento de inutilidade para a sociedade, o aumento dos quadros depressivos, os contactos sociais diminuídos e a perda de noção da própria identidade.

Muito ainda haveria a dizer sobre a globalização, dada a forte polémica que a temática suscita. No entanto, é nossa convicção que sobre a mesma não se pode ter uma opinião simplesmente favorável ou desfavorável. A discussão nestes termos não faz, com efeito, sentido na medida em que, como nos diz Deus Pinheiro (2001), a globalização “não nasceu por decreto, nem se instalou de um momento para o outro. Ao invés, é a consequência de um processo evolutivo em que, quase sub-repticiamente, o mundo se foi dando conta de que era possível dispor de informação à escala planetária, comunicar interactivamente em tempo real em qualquer ponto do globo e, tão importante como aqueles avanços tecnológicos, ver consagradas regras básicas idênticas para o relacionamento entre os povos, designadamente no plano comercial”. Portanto, a globalização não deve ser assumida como consequência de causas naturais, mas sobretudo como o resultado de estratégias político-económicas determinadas por relações de forças entre grupos de países e classes sociais, bem como por grupos de interesse. É óbvio que também não defendemos aqui uma permissividade total à sua continuidade nos moldes actuais. A nossa opinião é consonante com Stiglitz (2002)<sup>15</sup>, ao afirmar que “o problema não está na globalização, mas na maneira como tem sido gerida: sem um firme e exigente sistema regulador que defina as regras do jogo ... e não apenas os interesses dos países industrializados mais avançados, bem como os interesses específicos existentes nesses países”. A recente crise financeira mundial veio alertar as mentalidades para a necessidade de um sistema regulador supranacional que contrarie a tendência para que a economia de mercado se auto-regule numa perspectiva globalizante, através de mecanismos ocultos. A globalização deverá, sim, ser regulada tendo em vista melhorar o modo de vida das sociedades à escala planetária, sem exclusão de países ou de continentes. Além disso, entendemos que a mesma carece urgentemente de um marco ético, de forma a constituir-se como entrave às tentações de ganância e de ambição que povoam o imaginário dos indivíduos detentores de poder (seja ele de que espécie for). Como nos diz Prado Coelho (2001), citando uma frase do relatório do desenvolvimento humano de 1999, “a globalização é demasiado importante para ser deixada sem regulação, como presentemente sucede, porque tem a capacidade de fazer muito mal, como também muito bem”.

---

<sup>15</sup> Joseph Stiglitz, ilustre economista, professor da Universidade da Columbia e prémio Nobel da Economia em 2001.



## 5. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

De acordo com Leplat & Cuny (1983), a organização do trabalho pode caracterizar-se pelas modalidades de repartição das funções entre operadores e entre os operadores e as máquinas. A organização do trabalho define-se também pelas regras que regem o funcionamento da estrutura da organização. Os autores, atrás mencionados, referem a divisão do trabalho<sup>16</sup> por categorias e, distinguem ainda as modalidades de execução (tipo de horários, normas de produção, ritmos de trabalho, modos de remuneração, etc.) das modalidades de decisão (relativas aos métodos e relativas aos objectivos). Leplat & Cuny (1977) identificam ainda os eixos básicos que englobariam as diferentes variáveis que incidem sobre o trabalho. Para estes autores, um primeiro eixo seria a organização do trabalho nas suas facetas de divisão, planificação e execução, articulando tudo aquilo que é relativo aos ritmos, duração, carga de trabalho, distribuição do mesmo, horários, normas de produção, etc. Estes aspectos, de acordo com Domínguez & Rial (1997), não só condicionam a actividade laboral, como alteram ainda o significado do trabalho e colocam obstáculos na adaptação do trabalhador. O segundo eixo estaria relacionado com aspectos da envolvente e, o terceiro, com a evolução tecnológica, a qual se por um lado diminui o esforço físico do indivíduo na actividade laboral, por outro, acarreta um conjunto de novas exigências e agressões para o indivíduo. A propósito das novas tecnologias e das mudanças que introduzem nos postos de trabalho, há a realçar um estudo realizado por Pestel (1988, cit. por Fernández, & Martín, 2009) nos Estados Unidos que refere que metade dos postos de trabalho se tornam obsoletos em cada cinco anos. Esta rápida e acelerada obsolescência dos postos de trabalho levam as pessoas a viver num contexto acelerado, tenso e ansiogénio devido aos altos custos que acarretam para um grande número de pessoas, sobre as quais paira o receio de um dia se virem a sentir excluídos.

Com um tipo de sistematização diferente, embora na prática apelem às mesmas preocupações, Alcover de la Hera e col. (2004) identificam três áreas muito particulares da organização do trabalho: a organização material, a organização temporal e a organização social, que passamos a especificar.

---

<sup>16</sup> Conceito desenvolvido por Adam Smith (1723-1790) na sua obra *Investigação Sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*, onde o autor preconiza que a origem da riqueza provém do trabalho da nação e que será tanto mais eficaz quanto maior for a divisão do trabalho.

## 5.1. Organização material do trabalho

Na organização material do trabalho incluem-se os elementos básicos referentes à forma como o trabalho se organiza: tarefas, postos e funções que, na perspectiva de Alcover de la Hera e col. (2004), se podem considerar o núcleo da própria actividade laboral:

- uma **tarefa** define-se como uma acção, uma série de acções ou um conjunto de actividades que requerem um esforço físico e/ou mental, relacionadas entre si e dirigidas para um objectivo específico que conta com um início e um término. Segundo Hontangas & Peiró (1996), as tarefas podem ser cognitivas ou físicas, simples ou complexas, discretas, contínuas ou ramificadas, técnicas ou organizativas e prescritas ou emergentes;
- um **posto** (de trabalho) pode ser definido como um conjunto de tarefas que se encontram agrupadas sob uma determinada denominação e que se desenha com o objectivo que seja desempenhado por uma única pessoa;
- uma **função** refere-se ao trabalho na perspectiva comportamental, que se centra naquilo que o trabalhador deve efectivamente fazer, na sua real execução: ou seja, uma descrição de um conjunto de actividades que integram qualquer trabalho.

## 5.2. Organização temporal do trabalho

O tempo desempenha um papel essencial, tanto no modo de conceber o trabalho, como na forma como se estabelecem as distintas actividades implicadas na sua execução. A este propósito, Alcover de la Hera e col. (2004) destacam o tempo biológico, o tempo psicológico e o tempo social, bem como os horários de trabalho.

O **tempo biológico** aparece associado aos ritmos<sup>17</sup> cicardinos ou cicardianos<sup>18</sup> (ritmos de cerca de 24 horas), sendo aqueles que mais relacionados estão com a actividade

---

<sup>17</sup> Um ritmo refere-se a uma sequência bem definida de acontecimentos (ciclo) que se repete na mesma ordem e nos mesmos intervalos (Minors & Waterhouse, 1981, cit. por Silva *et al.*, 2000). O ser humano possui uma série de ritmos (biológicos e psicológicos) gerados espontaneamente pelo organismo.

<sup>18</sup> A designação de ritmos *cicardinos* [das expressões do latim *circa* (cerca) + *dies* (dia)], introduzida por Halberg (1959, cit. por Silva *et al.*, 2000), refere-se a ritmos cujo período é de cerca de um dia. Destes, os mais estudados são a temperatura corporal, o ciclo sono-vigília, a frequência cardíaca, a força muscular, entre outros. Em condições normais, as diversas funções rítmicas no organismo tendem a relacionar-se temporalmente, traduzindo uma relação estável de fases entre os ritmos, isto é, de ordem temporal interna. Esta harmonia existente entre a ordem temporal interna tem sido referida como essencial para o bem-estar

laboral<sup>19</sup>. O **tempo psicológico** está relacionado com a forma como o indivíduo estrutura o seu trabalho, as suas motivações, as metas e os objectivos que estabelece, a gestão do tempo e a forma como reage às pressões antes, durante e depois da execução das tarefas. Enfim, o **tempo social** respeita aos valores e às crenças pelas quais o indivíduo se rege e que tem implicação no modo como executa o trabalho (não gostar de perder tempo com inutilidades, ser pontual em termos de cumprimento de horários e de tarefas, entre outros).

Por outro lado, as actividades de trabalho estruturam o tempo das pessoas. É, em função de “quando trabalhamos” que organizamos o resto das nossas actividades. Diversos estudiosos do fenómeno do desemprego (Jahoda, 1979, 1981, 1982; Furnham & Lewis, 1986; Ripoll, Rodríguez & Peiró, 1996, entre outros) apontam a desestruturação do tempo como uma das fases pelas quais passam os desempregados. O trabalho não só estabelece a nossa actividade laboral, como também se repercute na nossa vida familiar e social. Daí a importância do tempo de trabalho, em geral, e do horário de trabalho, em particular. Existe uma grande quantidade de horários diferentes, que são estruturados em função de diversas dimensões: número de horas de trabalho diário, número de horas de trabalho semanais, distribuição diária das horas de trabalho, dias semanais de trabalho e descanso, dias de trabalho consecutivos, dias de descanso consecutivos, distribuição dos dias de descanso ao longo da semana, tipo de jornada de trabalho (contínua ou repartida) e do grau de flexibilidade de horário (Gracia, Peiró & Ramos, 1996). Da combinação de todas estas dimensões derivam múltiplas possibilidades de esquemas de horários de trabalho<sup>20</sup>.

---

e para a preservação de um organismo saudável, enquanto que, alterações neste equilíbrio podem originar fenómenos patológicos. Apoiando-se na cronobiologia, Alcover de la Hera e col. (2004) consideram ainda outros ritmos menos relacionados com a actividade laboral: ritmos *ultradianos* (mais rápidos que os cicardinos e de maior frequência, compreendidos entre o segundo e as vinte e quatro horas, como a respiração e a actividade electroencefálica), os ritmos *infradianos* (de menor frequência que os cicardinos, normalmente referentes a ciclos semanais) e ritmos *circanuais* (de frequência anual, por exemplo, sentir a necessidade de férias).

<sup>19</sup> A ritmicidade presente nos organismos parece ser resultante de dois tipos de influência: uma de natureza endógena (relógio biológico interno) e outra de natureza exógena (periodicidades ambientais e hábitos dos indivíduos) (Minors & Waterhouse, 1981, cit. por Silva *et al.*, 2000).

<sup>20</sup> De acordo com Gracia, Peiró & Ramos (1996) e Alcover de la Hera e col. (2004), identificam-se as seguintes modalidades:

- **Jornada contínua** – trata-se de um tipo de horário em que as horas de trabalho são realizadas sem qualquer interrupção (excepto os descansos estabelecidos por lei). Exemplo: cinco dias de trabalho das 7h00 às 15h00.

### 5.3. Organização social do trabalho

A organização social do trabalho está associada ao papel que o indivíduo adquire no desempenho de um determinado trabalho. Hare (1985) e Levine & Moreland (1990) consideram os papéis como as expectativas compartilhadas de como uma pessoa se comporta num grupo. Sánchez (2002) diz-nos que, na perspectiva situacional, *“el rol es considerado como um conjunto de expectativas vinculadas a una determinada posición. Es decidir, las expectativas son independientes de la persona que desempeña el rol, o de outra forma, la existência de las expectativas es anterior al individuo”*. Por outras palavras, um papel é um conjunto de padrões comportamentais esperados, associados a alguém que ocupa uma determinada posição numa unidade social, independentemente da personalidade do indivíduo (Shaw, 1978). Intimamente relacionados com o conceito de papel, aparecem-nos os conceitos de identidade de papel, de percepção de papel, de expectativa de papel, de conflito de papel e, enfim, de ambiguidade de papel, que passaremos sucintamente a descrever:

- **identidade de papel:** conjunto de atitudes e comportamentos do sujeito consistentes com um determinado papel;
- **percepção do papel:** forma como o sujeito pensa que é suposto ele desempenhar determinado papel numa determinada situação;
- **expectativas do papel:** modo como os outros esperam que um indivíduo se comporte numa determinada situação. Mullins (2004) refere a existência de expectativas formais e informais: as primeiras são prescrições formalmente definidas, enquanto que as segundas, não sendo formalmente prescritas,

- 
- **Jornada segmentada** (ou dividida) – trata-se de um tipo de horário em que a jornada de trabalho é interrompida por algum tempo (normalmente para as refeições). Exemplo: cinco dias de trabalho por semana das 8h00 às 17h00, com uma interrupção diária de uma hora das 13h00 às 14h00 para almoço.
  - **Semana de trabalho reduzida** – horário em que as horas semanais de trabalho são inferiores ao estabelecido por lei. Esta modalidade é mais conhecida como “trabalho a tempo parcial”.
  - **Semana de trabalho comprimida** – jornadas de trabalho intensivas superiores a oito horas diárias, em que se comprimem as 35 horas semanais, o que permite reduzir o número de dias de trabalho. Este tipo de jornada de trabalho pode apresentar diversas configurações.
  - **Trabalho por turnos** – forma de arranjo do horário de trabalho, em que diferentes equipas de trabalho (turnos) laboram em sucessão de forma a estenderem as horas de trabalho para além dos horários de trabalho convencionais. Os tipos de sistemas de turnos classificam-se em permanentes (fixos) ou rotativos; contínuos ou descontínuos e nocturnos.
  - **Horário flexível** – horário em que o trabalhador possui um certo poder de escolha relativo à hora de entrada e de saída, assim como do número de horas que realiza por dia.

constituem-se, ainda assim, em padrões esperados de comportamento, por vezes impostos pelo próprio grupo;

- **conflito de papel:** situação em que um indivíduo é confrontado com expectativas de papel divergentes;
- **ambiguidade de papel:** grau deficiente de disponibilidade de informação requerida por uma pessoa para o desempenho do papel (isto é, desconhecimento das expectativas que os outros possuem, obscuridade dos objectivos e das linhas de orientação, etc.).

O conceito de papel é importante para o funcionamento do grupo, para o entendimento dos processos de grupo e para a compreensão das atitudes dos diferentes actores organizacionais. Com efeito, é por intermédio da diferenciação de papéis que a estrutura dos grupos de trabalho e das relações entre os seus integrantes é estabelecida (a este propósito, veja-se Farrell, Heinemann & Schmitt, 1986 ou Gil Rodríguez & Alcover, 1999).

## 6. NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Pelos motivos anteriormente mencionados, assiste-se na actualidade à erosão na relação convencional de trabalho. As mutações que têm vindo a ocorrer nas organizações e nas envolventes em que elas operam têm contribuído para uma proliferação de formas de trabalho atípicas, que se diferenciam claramente das matrizes do *modelo de emprego total*<sup>21</sup>, isto é, da relação de trabalho típica, nomeadamente no que respeita ao seu carácter temporalmente determinado, à pluralidade de empregadores e à instabilidade

---

<sup>21</sup> Segundo Javillier (1986, cit por Fiolhais, 1995), o *modelo de emprego total* corresponde mais a um “tipo-ideal jurídico” do que propriamente a uma realidade identificável. Na sua perspectiva, trata-se da existência de uma verdadeira norma de emprego correspondente a uma norma típica que serve de referência ao conjunto de todos os trabalhadores. “Esta relação laboral caracteriza-se por:

- **duração indeterminada:** a relação laboral emergente de um contrato de trabalho é tendencialmente perpétua e goza de grande estabilidade, sendo servida por mecanismos destinados a garantir a subsistência do vínculo de trabalho e a melhoria do estatuto do assalariado ao longo da vida activa (efeito da antiguidade e noção de carreira incluídos).
- **unicidade do empregador:** o trabalhador presta serviço a um único empregador, bem identificado, num determinado local situado no exterior do domicílio por este posto à disposição, ocupando um posto de trabalho inserido num quadro organizacional.
- **estabilidade temporal e remuneratória:** o trabalho assalariado é prestado a tempo inteiro ou completo, obedecendo a uma duração temporal normalizada e a um ritmo colectivo regido por normas legais e convencionais homogéneas, mediante uma remuneração regular estabelecida em função do tempo, balizada pela contratação colectiva e colocada ao abrigo de vicissitudes (doença, acidente, etc.) sendo tal garantia de recursos caucionada pela mensualização e pelo pagamento de cargas salariais” (Fiolhais, 1995).

remuneratória. As formas de trabalho diferenciado (ou atípicas) caracterizam-se, assim, pela introdução de desvios ao modelo de emprego total, envolvendo uma relação de trabalho que não reúne as características da relação tradicional de trabalho subordinado, tais como o contrato de trabalho clássico reproduz.

**Tabela 4** – Características do modelo de emprego *versus* trabalho atípico

<b>Parâmetro</b>	<b>Modelo de Emprego Total</b> ( <i>modelo típico</i> )	<b>Formas de Trabalho Diferenciado</b> ( <i>modelo atípico</i> )
<b>Duração no tempo</b>	Temporalmente indeterminada	Temporalmente determinada
<b>Empregador</b>	Unicidade de empregador	Pluralidade de empregadores
<b>Duração da jornada de trabalho</b>	Fixa (8 Horas)	Flexível
<b>Remuneração</b>	Mensualizações fixas	Variável

Como nos diz Kravaritou-Manitakis (1988, cit. por Fiolhais, 1995), “o trabalho atípico reveste uma miríade de expressões”, polimorfismo este acentuado pela exploração das potencialidades combinatórias de vasta gama – constantemente renovada – de modalidades de trabalho atípicas. Bilhim (2004) assegura-nos que “o trabalho atípico tem efectivamente vindo a proliferar tornando-se uma realidade que rompe com a estabilidade da relação de trabalho subordinado herdada do pós Segunda Guerra Mundial”, elencando uma panóplia de formas de trabalho atípicas emergentes: trabalho independente, trabalho temporário<sup>22</sup>, situação de pré-reforma com exercício de actividade, trabalho a tempo parcial, trabalho ao domicílio e teletrabalho<sup>23</sup>. Esta última forma tem sido cada vez mais debatida<sup>24</sup>, embora careça de uma definição técnica específica. Os elementos constitutivos comuns à esmagadora maioria das definições disponíveis parecem ser três: “o local de trabalho, que terá que ser fisicamente afastado

<sup>22</sup> O jornal *Diário de Notícias* de 9/07/07, referindo-se à realidade portuguesa refere que existem em Portugal cerca de 270 empresas de trabalho temporário. Adianta o mesmo matutino que, o sector deste tipo de empresas é dos que registou maior crescimento na criação de emprego nos últimos anos, absorvendo já cerca de 100 mil trabalhadores.

<sup>23</sup> De acordo com Fabregat & Gallego (2002), as primeiras referências que se têm sobre o teletrabalho surgiram nos Estados Unidos durante a primeira grande crise mundial do petróleo, nos anos 70. Os mesmos autores citam Nilles e col. (1976), os quais referem que o primeiro projecto piloto sobre teletrabalho documentado data de 1973, embora existam experiências anteriores que não foram consideradas de teletrabalho.

<sup>24</sup> Veja-se a este propósito Ettighoffer (1992), que considera o teletrabalho como um mito e como um instrumento estratégico das empresas, na medida em que o utilizam para justificar algumas deslocalizações e o recurso a subcontratações. Os textos de Bilhim (2001) e Araújo & Bento (2002) são igualmente importantes para perceber a problemática do teletrabalho; neles os autores discutem o conceito e elaboram uma visão comparativa dos efeitos positivos e negativos da introdução do teletrabalho. Igualmente interessante é o texto de Fabregat & Gallego (2002), publicado no *Papeles del Psicólogo*, onde são abordadas as consequências para a saúde e o bem-estar psicológico, as consequências para a saúde psicossocial e para a saúde física.

do estabelecimento principal; a utilização de equipamentos electrónicos de natureza telemática (meios informáticos e de natureza telecomunicacional) e a ligação comunicacional entre trabalhador e empresário.

Fiolhais (1995), num esforço de catalogação das diferentes formas atípicas de emprego, utiliza quatro vertentes orientadoras: a primeira relaciona-se com a pré-fixação do tempo de vida do contrato; a segunda diz respeito à organização do tempo de trabalho, a terceira repousa sobre a ideia de opacidade do empregador real e, a quarta refere-se a um conjunto de figuras atípicas potenciadas pela acção interventora do Estado na regulação do mercado de trabalho e compreende, entre outras, os contratos de emprego-formação, os contratos de aprendizagem, os estágios em empresas e o trabalho voluntário não remunerado. A combinação destas vertentes produz toda uma panóplia de formas de trabalho que dificilmente poderemos aqui apresentar.

## **7. CONSIDERAÇÕES GENÉRICAS**

O trabalho é uma daquelas actividades com uma miríade de significados, que ao longo dos anos se tem vindo a verificar como uma realidade plausível com tendência para se vir a perpetuar. Tem acompanhado o homem desde a origem da sua existência e, tem tido uma importância determinante na sua própria subsistência. Ao longo dos tempos assistimos a múltiplas formas de organização do trabalho e a múltiplos significados do próprio trabalho, em consequência das crenças que sustentam as sociedades: foi visto como um castigo dos deuses, uma necessidade, uma obrigação e mesmo um direito. De acordo com Salanova, Gracia & Peiró (1996), prevalecem na actualidade dois tipos de orientações normativas baseadas no contrato social e que condicionam o próprio significado do trabalho: aquelas que colocam a nas obrigações e deveres do indivíduo face à sociedade (crenças do trabalho como uma obrigação) e as que destacam as obrigações da sociedade face ao indivíduo (crenças do trabalho como um dever). Uma e outras acabam por condicionar a forma como o indivíduo perspectiva o trabalho, o seu significado e a vivência das próprias experiências de trabalho. Convém, no entanto, realçar que estas orientações normativas são independentes, ou seja, um indivíduo pode estar de acordo com a consideração do trabalho como um direito e também com a sua consideração como um dever.

Relativamente à importância do trabalho, ela parece-nos como inquestionável e consensual, o mesmo já não acontecendo quanto às múltiplas formas que formatam a sua organização. Ao longo deste capítulo apresentamos uma panóplia considerável de formas de organização do trabalho. As diversas modalidades de trabalho aqui referidas apresentam, contudo, algumas dificuldades e condições facilitadoras à sua implementação, por parte não só das organizações, como também dos trabalhadores.

Uma das maiores dificuldades que as organizações enfrentam no incremento destas novas formas de trabalho reside no seu enquadramento legal e na cultura organizacional, pensadas e voltadas para as modalidades tradicionais de trabalho e, por isso, desajustadas das necessidades actuais. Já a adesão dos trabalhadores às novas modalidades de trabalho deriva do modo como perspectivam o trabalho e dos valores que a ele associam: se valorizam apenas os aspectos económicos, os aspectos referentes ao desgaste profissional e a segurança ou os aspectos relativos à valorização social do trabalho que executam. Sem dúvida que a adesão às novas formas de trabalho (bem mais precárias que a relação tradicional de trabalho) depende igualmente do nível de escolaridade e de qualificação profissional do indivíduo, bem como da avaliação que ele faz das oportunidades de emprego.

Ainda em matéria de impacto do trabalho atípico sobre a relação laboral, Fiolhais (1995) assinala que este se projecta individual e colectivamente. No plano individual, o verifica-se uma ampliação das margens de manobra do empregador nas definições das condições de trabalho, designadamente as respeitantes à estabilidade e à crescente precariedade. “O emprego torna-se frágil, incerto, provisório, descontínuo ou transitório, não raro desguarnecido de tutela jus-laboral e colocado a descoberto das malhas da segurança social. Sob o ângulo das implicações colectivas, as formas de trabalho atípicas contribuem para a pulverização dos espaços de interacção social, o recuo do sindicalismo, a inefectividade das ideias de participação e o surgimento de formas anómicas e irregulares de conflitos”.

Apesar das dificuldades e das limitações impostas à sua implementação, as formas atípicas de trabalho possuem actualmente uma importância irrecusável e têm conhecido um significativo crescimento em toda a Europa, fruto da evolução tecnológica e do processo de globalização à escala planetária. Daí que, como nota Bilhim (2004), as



formas que hoje designamos por atípicas poderão num futuro próximo assumir a designação de típicas, se a tendência se mantiver.

Por muito que se fale do trabalho é imperativo não olvidar que o mesmo desempenha um papel central na vida das pessoas, pois que, a maior parte do tempo passamo-la a trabalhar. Pelo que, o trabalho deve dar sentido à vida e proporcionar estabilidade económica, conforto e alguma segurança, para que o indivíduo possa perceber algum bem-estar e, consequentemente desenvolver o seu projecto de vida. O bem-estar, nas suas múltiplas variantes é uma variável essencial que todo e qualquer indivíduo plenamente integrado na sociedade deve perceber. É pois sobre a percepção da saúde e do bem-estar que o próximo capítulo vai incidir.

## **Capítulo II**

### **SAÚDE E BEM-ESTAR**

#### **1. SAÚDE E BEM-ESTAR: CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O progresso no domínio das ciências médicas conheceu um notável incremento no decorrer dos últimos séculos. O conhecimento do corpo e a compreensão dos processos de doença vieram contribuir para o declínio da mortalidade devido a doenças infecciosas e, desta forma, prolongar a longevidade do ser humano. Para este aumento da longevidade concorreram igualmente mudanças nas condições higiénico-sanitárias, nutricionais e dos próprios estilos de vida (Stroebe & Stroebe, 1999). O conceito de saúde, numa perspectiva exclusivamente associada à ausência de doença física, evoluiu para um conceito mais amplo, multidimensional e multidisciplinar, sendo hoje entendido como um recurso positivo para viver melhor, que apela à envolvimento do meio em que o indivíduo se insere e à forma como este o interpreta. Decorrente do que precede, inferimos que a saúde contribui para o bem-estar do indivíduo, na medida em que a mesma passa igualmente a contemplar os aspectos psicossociais que envolvem o indivíduo, bem como a qualidade e a satisfação com as condições circunstanciais da sua vida. A avaliação destes últimos aspectos tem sido, no entanto, dissonante daquilo que seria desejável. A prova do que acabamos de referir é que, nunca como hoje o consumo de fármacos (anti-depressivos e ansiolíticos)<sup>25</sup> tem sido tão intenso. Na actualidade, uma das mais incontrovertidas constatações para quem está vinculado ao mundo do trabalho é

---

<sup>25</sup> Segundo o *Diário de Notícias* de 18 de Março de 2009, “O consumo de antidepressivos em Portugal não pára de aumentar. Só nos últimos cinco anos registou-se um aumento de 26,4% no número de embalagens adquiridas nas farmácias, de acordo com dados divulgados pelo Infarmed”. O artigo, na sequência de uma entrevista ao Prof. Adriano Vaz Serra, conclui que tal aumento ficará a dever-se, entre outros aspectos, “a mudanças inesperadas na vida das pessoas, como as associadas à actual crise económica”.

a de que muitas pessoas se sentem mal, são detentoras de elevados níveis de *stress* e apresentam dificuldades em fazer face às exigências do dia-a-dia; muitas destas pessoas não apresentam quaisquer doenças físicas. Porém, a inexistência da doença física não as impede de avaliar de forma negativa a sua vida, a sua saúde e, consequentemente, o seu bem-estar, procurando nos fármacos o paliativo para o seu mal-estar. Se atendermos a que a maior parte dos dias são passados em contexto laboral e que, nos seus postos de trabalho, os trabalhadores se encontram expostos a uma diversidade de riscos ambientais (Gómez, 1996), facilmente deduziremos que o trabalho, associado às experiências que proporciona, desempenha um papel importante na percepção da saúde. De resto, a importância destes aspectos em tal avaliação tem sido acentuada pelas recentes alterações que têm sido introduzidas nas organizações, bem como pelas novas formas de trabalho. Como nos diz Gómez (1996), o contacto com substâncias tóxicas, os acidentes de trabalho ou ainda os horários de trabalho e o trabalho por turnos originam problemas de diversa ordem, nomeadamente familiares, sociais e profissionais. Também a propósito da carga de trabalho e da duração da jornada de trabalho, o mesmo autor refere que este é igualmente um aspecto com repercussões nefastas a médio prazo na saúde e no bem-estar. Em Espanha, nota o mesmo autor, cerca de 17% dos trabalhadores supera a jornada de trabalho legalmente estabelecida e 7% deles encontram-se privados de autonomia no trabalho, o que atenta contra o seu nível de saúde e potencia a emergência de acidentes de trabalho e de doenças profissionais. Aliás, Domínguez & Rial (1997) referem que os acidentes laborais “*se han convertido en uno de los fenómenos mas disfuncionales del mundo laboral, ya sea por su constante incremento, por sus implicaciones legales, por sus costes y por las dificultades para poder establecer programas de prevención eficaces desde un punto de vista interdisciplinar. Sus consecuencias son manifestas para la propia administración y, obviamente, para los accidentados*”.

Pelo que acabamos de referir, as questões relacionadas com a saúde e com o bem-estar, bem como com os aspectos que os potenciam devem, por essa razão, ser igualmente alvo de uma particular atenção por parte dos psicólogos do trabalho. Domínguez & Rial (1997) dizem mesmo que “*el objetivo de cualquier organización, independientemente de su naturaleza, no puede limitarse a producir bienes o servicios sin tener en cuenta las condiciones de trabajo y sus consecuencias para el bienestar de sus miembros*”.

Neste capítulo iremos, por isso mesmo, abordar a temática da saúde e do bem-estar de forma a melhor compreendermos os conceitos e as teorias que os explicam e enquadram.

## 2. A SAÚDE ENQUANTO CONCEITO MULTIDIMENSIONAL

A saúde é um dos aspectos a que as pessoas prestam maior atenção ao longo da sua vida. Inicialmente, a saúde era conceptualizada como a mera ausência de doença, de incapacidade ou de invalidez. Desta forma, os indivíduos estariam situados em dois extremos bastante evidentes: por um lado, os que apresentavam doença – os doentes – e, por outro, aqueles que se encontravam num estado de não doença – os com saúde. No entanto, como sabemos, diacronicamente muitos conceitos modificam-se e o conceito de saúde é precisamente um daqueles que tem vindo a sofrer consideráveis alterações ao longo dos anos. Um dos factores que mais contribuiu para tais alterações foi a criação da Organização Mundial de Saúde (OMS), que, segundo Moreno & Ximénez (1996), desde os primeiros tempos da sua existência tem manifestado sérias e fundamentadas preocupações com o conceito de saúde e a sua definição. Inicialmente reconheceu a saúde como um estado de bem-estar físico, mental e social e já não como mera ausência de doença, vindo em documentos posteriores<sup>26</sup> a insistir na dimensão positiva da saúde. Esta abordagem obriga ao abandono do estudo da saúde numa perspectiva exclusivamente médica, centrada no modelo biológico individual, passando a inseri-la num marco multidisciplinar, onde outras disciplinas, como a Demografia, a Sociologia e a Psicologia<sup>27</sup>, têm dispensado contributos importantes. A saúde passa, assim, a ser entendida como mais do que a ausência de patologia física específica.

---

<sup>26</sup> *Saúde Para Todos no Ano 2000* (WHO, 1978) e *Ottawa Charter for Health Promotion* (WHO, 1986).

<sup>27</sup> Contributos da Psicologia para o estudo da saúde (Brannon & Feist, 2001):

- a Psicologia fornece uma série de técnicas para modificar comportamentos que estão implicados no desenvolvimento de doenças crónicas;
- a Psicologia está comprometida na manutenção da saúde das pessoas mesmo antes de elas apresentarem o estado de enfermidade;
- a Psicologia tem uma larga tradição no desenvolvimento de instrumentos de medida fiáveis e válidos para avaliar factores relacionados com a saúde e a doença;
- os psicólogos têm produzido e utilizado modelos teóricos que servem para explicar e prever comportamentos associados à saúde e à doença e, por fim,
- a Psicologia tem contribuído para criar bases sólidas para os métodos científicos na hora de estudar os referidos comportamentos.

É hoje incontroverso que o conceito de saúde apresenta várias e distintas dimensões, que não são mutuamente exclusivas e que recorrem ao conceito multidimensional e multidisciplinar de saúde:

- a) **saúde clínica**, que corresponde à ausência de sinais e sintomas de doença ao nível do corpo e da mente;
- b) **saúde funcional** que acentua o papel funcional da saúde e que está relacionado com a capacidade de desempenhar adequadamente os requisitos de papel atribuídos socialmente ao indivíduo;
- c) **saúde adaptativa**, isto é, a concretização de um funcionamento adaptativo ao nível social e ambiental;
- d) **realização ao nível da saúde**, que inclui a auto-actualização e o sentir-se satisfeito e amado.

Esta ideia de multi-dimensionalidade é igualmente patente em O'Donnell (1986), para quem “a saúde envolve várias dimensões, as quais incluem diferentes áreas que deverão coexistir de uma forma equilibrada e que agrupa deste modo: **a saúde emocional** (inclui o equilíbrio e a gestão dos estados emocionais), **a saúde intelectual** (inclui a educação e a realização intelectual e profissional), **a saúde social** (inclui as relações com a família, amigos, pares e comunidade), **a saúde espiritual** (inclui aspectos como a esperança, a fé e a religiosidade, a generosidade, os objectivos de vida), **e a saúde física** (que por sua vez inclui o estado fisiológico, os cuidados básicos, nomeadamente alimentares e corporais, os cuidados médicos e o controlo de abuso de substâncias)”.

### 3. A AVALIAÇÃO DA SAÚDE

A evolução do conceito de saúde tem apresentado diferentes referenciais e, em termos de centração, diferentes *foci*: modelos centrados na doença, na saúde e no doente (e da avaliação que o mesmo faz). Como atrás ficou dito, a saúde é mais do que a ausência de patologia física específica. Deste modo, é possível um indivíduo sentir-se doente sem padecer de qualquer doença; do mesmo modo, pode haver doença sem que o indivíduo se sinta doente. Podemos, assim, dizer que a avaliação da saúde é indubitavelmente função do enfoque escolhido, recorrendo-se hoje quer a enfoques objectivos, quer a enfoques subjectivos. O primeiro tipo surge ligado ao conceito de saúde clínica e

aparece associado à presença ou ausência de sinais ou sintomas de doença; o segundo centra-se na percepção pessoal da saúde, a qual assume importância acrescida, sobretudo na hora de solicitar ajuda médica. É neste último enfoque que nos posicionamos e para tal iremos recorrer à utilização de uma escala para avaliação do constructo em questão porque as escalas<sup>28</sup> são os instrumentos mais utilizados na investigação psicossocial.

#### **4. O BEM-ESTAR**

O bem-estar é uma temática que tem sido abordada no âmbito do desenvolvimento do adulto e da saúde mental, mas também em campos relacionados com os aspectos psicossociais e a satisfação com as condições de vida. Certo é que a forma como o constructo é abordado depende da área de investigação que lhe está subjacente.

Consultando o *Grande Dicionário da Língua Portuguesa* (Machado, 1981), na procura da aceção da própria palavra, verificamos que a palavra “bem” é sinónimo “do que é útil para a existência e conservação de alguma coisa física e moral”. No seu auge poderá ser encarado como um estado de felicidade, muito procurado por todos, nos mais variados domínios, inclusivamente no trabalho. Machado (1981) refere-se ao bem-estar como sinónimo de “tudo o que excede a necessidade absoluta, subsistência cómoda, prosperidade, situação agradável do corpo e do espírito: estado de quem vive com descanso e comodidade”. Trata-se de um conceito relativamente recente que tem suscitado, nas últimas décadas, o interesse generalizado de muitas vertentes da Psicologia e que tem vindo a reforçar a sua identidade conceptual, à medida que os estudos vão confirmando a sua estrutura e o sistema de conceitos associados. A abrangência do conceito coloca-o numa posição de intersecção de vários domínios da Psicologia, designadamente a Psicologia Social, a Psicologia Clínica e a Psicologia da Saúde. No campo da Psicologia do Trabalho opinamos que este é igualmente um campo de interesse cardinal, na medida em que o trabalho deve constituir-se como fonte propiciadora de experiências positivas e gratificantes e, consequentemente de bem-estar (nas suas múltiplas facetas).

---

<sup>28</sup> Para uma leitura esclarecida sobre os diferentes tipos de escalas utilizadas sugere-se a leitura do manual de López e col. (2002)

#### 4.1. Bem-estar: breves anotações sobre a evolução do conceito<sup>29</sup>

Segundo Galinha e Pais Ribeiro (2005), o termo bem-estar, como hoje o conhecemos, aparece pela primeira vez em 1960 na tese de Wilson, pelo que esta data é comumente referenciada como a origem do conceito. Galinha e Pais Ribeiro (2005) referenciam três marcos importantes que, na sua opinião, podem ser apontados como estando na sua génese: a herança do iluminismo, a segunda revolução da saúde e a emergência da Psicologia positiva. A tabela seguinte sintetiza as ideias principais de cada um desses marcos.

**Tabela 5 – Marcos importantes na génese do bem-estar**

Período	Marcos importantes na génese do conceito de bem-estar
<b>Século XVIII</b>	<b>Primeira herança sócio-histórica: o iluminismo</b> – As raízes ideológicas do bem-estar podem ser encontradas no Iluminismo. Preconizava-se então que o propósito da existência da humanidade é a vida em si mesma, em vez do serviço a Deus ou ao Rei, pelo que o desenvolvimento pessoal e a felicidade tornaram-se valores centrais nesta época. Esta convicção viria a ser reforçada nos séculos seguintes, nomeadamente através dos princípios do utilitarismo <sup>30</sup> (século XIX) e o desenvolvimento dos estados-providência (século XX). É precisamente em meados do século passado, mais concretamente na década de 60, que surge o conceito de bem-estar e é também neste período que surge a sua primeira distinção conceptual: procura-se estabelecer a distinção entre bem-estar global e o bem-estar material. O termo bem-estar esteve inicialmente associado aos estudos da economia e tinha um outro significado, o de bem-estar económico ou material, sendo a sua avaliação feita pelo indivíduo através do rendimento auferido, bem como dos bens e serviços que o dinheiro podia comprar. Na década de 60 o conceito transcendeu a dimensão do bem-estar económico e assumiu uma dimensão global, referindo-se ao bem-estar na vida como um todo, valorizando uma panóplia considerável de dimensões que não apenas a económica.
<b>Século XX (década de 70)</b>	<b>Segunda herança sócio-histórica: 2ª revolução da saúde</b> – Neste período, e sob influência do modelo biopsicossociológico da saúde que preconiza a multicausalidade de factores associados à doença, o conceito de bem-estar emerge com múltiplas significações, em parte devidas ao acentuado enfoque na saúde. Por um lado, a avaliação subjectiva que um indivíduo faz da sua vida em geral, por outro, os aspectos relacionados com a sua saúde. Neste período ocorre a segunda distinção conceptual em que o bem-estar é visto segundo duas perspectivas: o bem-estar subjectivo (associado a aspectos positivos da vida e aos afectos vivenciados) e o bem-estar psicológico (proposto por Ryff nos anos 80).
<b>Século XX (década de 90)</b>	<b>Nascimento da Psicologia positiva</b> – Consequência do período anterior e da preocupação então vigente, em que se procurava promover a dimensão positiva da saúde, nesta década ocorreu um <i>boom</i> de investigação centrada em temáticas tais como a felicidade, o optimismo, as emoções positivas e os traços de personalidade mais saudáveis. O conceito central que norteou todos estes estudos foi o do bem-estar subjectivo que, assim, parece ter mobilizado toda a comunidade científica em detrimento do conceito de bem-estar psicológico.

<sup>29</sup> No capítulo do bem-estar, a literatura referencia várias terminologias a ele associado: bem-estar psicológico, bem-estar subjectivo, bem-estar laboral, afectividade positiva, satisfação com a vida, saúde geral, etc. aparecem-nos como sinónimos (veja-se Albuquerque & Troccóli, 2004).

<sup>30</sup> O utilitarismo defendia que a melhor sociedade é aquela que providencia a melhor felicidade para um maior número de pessoas.

## 4.2. O bem-estar subjectivo e o bem-estar psicológico

Segundo a generalidade dos autores (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002; Novo, 2003; Blanco & Díaz, 2005, entre outros), o bem-estar pode ser conceptualizado de duas formas distintas: a hedónica e a eudaimónica. A primeira refere-se ao constructo como um agregado de diferentes conceitos e que se designa por bem-estar subjectivo (ou bem-estar hedónico), associado ao conceito de felicidade. A segunda, apelidada de bem-estar psicológico (ou bem-estar eudaimónico), parte das dimensões básicas do funcionamento positivo, associadas ao estudo do desenvolvimento do potencial humano e de crescimento pessoal, dimensões básicas essas que advêm de modelos existentes na área da psicologia do desenvolvimento, da saúde mental e da psicologia clínica.

### *O bem-estar subjectivo*

O bem-estar subjectivo tem por base a avaliação que os indivíduos fazem das suas vidas, ou seja, parte dos sentimentos e dos valores de cada um face à sua experiência. Para além do que se referiu, é um constructo que assenta na identificação das características ligadas à qualidade de vida, à satisfação e, por isso, ao conceito de felicidade. O bem-estar subjectivo possui, assim, dois componentes básicos relacionados entre si, mas que se diferenciam pela especificidade dos processos psicológicos que envolvem, a saber, **as reacções afectivas (afectos positivos e negativos)** e **a avaliação cognitiva** (avaliação que se tem sobre a própria vida – satisfação com a vida). Outros autores (Diener & Emmons, 1984; Diener, Smith & Fujita, 1995) acentuam a existência de três componentes, argumentando que as reacções afectivas se organizam a partir de duas dimensões distintas (afectos positivos e afectos negativos) e não de apenas uma única dimensão bipolar. Segundo Novo (2003), “a possibilidade de diferenciação dos afectos positivos e negativos foi sugerida a partir dos estudos de Bradburn efectuados em 1969 que, surpreendentemente apontava para uma interdependência dos mesmos (...). Estudos realizados com diferentes amostras e por diversos autores (Andrews e Robinson, 1991) vieram a encontrar resultados semelhantes”.

Ed Diener (1984) refere igualmente que o bem-estar subjectivo apresenta três características fundamentais que permitem distingui-lo dos outros conceitos: a



**subjectividade** (que é um conceito resultante da experiência interna de cada indivíduo), as **medidas positivas** (que expressam predominantemente afectos positivos) e o facto de **ser uma avaliação global** (dos diversos aspectos da vida de uma pessoa e não uma medida limitada a um aspecto da vida).

Longe de ser um conceito que tem pautado pela consensualidade, o bem-estar subjectivo tem sido explicado por diversas abordagens. Novo (2003) nota que, nos estudos sobre o bem-estar subjectivo, podem ser encontradas três abordagens diferentes congruentes com as três características fundamentais referidas por Diener:

- a primeira conceptualiza o bem-estar subjectivo como uma experiência cognitiva (grau de satisfação/insatisfação) e interpreta-a como dependente da percepção que as pessoas têm das suas condições de vida;
- a segunda centra-se na qualidade das experiências afectivas, a qual vem dar origem ao conceito de equilíbrio afectivo. Ainda de acordo com Novo (2003), os estudos efectuados no âmbito desta abordagem vieram dar origem à identificação de duas dimensões, de afectos positivos e de afectos negativos;
- a terceira abordagem consiste no estudo descritivo dos aspectos relativos à qualidade de vida, interpretados num contexto de saúde mental.

Todas estas abordagens parecem complementar-se, conduzindo Diener & Fujita (1995) e Lucas e col. (1996) a definir o bem-estar subjectivo não como uma entidade monolítica, mas antes como entidade multidimensional que integra diferentes componentes que exibem padrões únicos de relação, com diferentes variáveis internas e externas.

Na década de 80, Diener (1984) constatou a existência de numerosas teorias do bem-estar subjectivo, tendo-as agrupado em dois grandes tipos de abordagem: abordagens base-topo (*bottom-up*) e abordagens topo-base (*top-down*), que passaremos de seguida a descrever:

- **As abordagens base-topo (*bottom-up*)** encaram o bem-estar subjectivo como sendo o efeito cumulativo de experiências positivas em vários domínios específicos da existência humana. Nesta perspectiva, deveriam ser as

circunstâncias objectivas da vida as principais preditoras do bem-estar subjectivo.

- **As abordagens topo-base (*top-down*)** postulam “a existência de uma inclinação global para experienciar as coisas de maneira positiva, influenciando essa inclinação as interacções do momento entre indivíduos e o mundo. Por outras palavras, a pessoa experimenta prazeres porque é feliz e não vice-versa” (Diener, 1984).

**Tabela 6 – Teorias do bem-estar subjectivo**

<b>Teorias base-topo (<i>bottom-up</i>)</b>	<b>Teorias topo-base (<i>top-down</i>)</b>
O bem-estar subjectivo aparece-nos como efeito cumulativo de experiências agradáveis.	O bem-estar subjectivo aparece-nos como tendência geral do sujeito para experienciar acontecimentos de forma positiva.
O bem-estar subjectivo é visto como efeito.	O bem-estar subjectivo é visto como causa.
Sujeito percepcionado como passivo.	Sujeito percepcionado como activo.
As variáveis sócio-demográficas aparecem-nos como preditoras do bem-estar subjectivo.	A personalidade surge como preditora do bem-estar subjectivo.
<b>Corrente filosófica subjacente:</b> filosofia atomista de Locke, que opinava que a mente era uma tábua rasa, em que nada está escrito e que é moldada pela experiência.	<b>Corrente filosófica subjacente:</b> filosofia do tipo kantiano, que considera o sujeito, não como um ser passivo, não como uma tábua rasa, mas como intérprete activo e organizador da experiência. O conhecimento é, nesta perspectiva, uma síntese de um elemento <i>a priori</i> (independente da experiência) e de um elemento <i>a posteriori</i> (dependente da experiência).

Não obstante, Diener (2000) e Novo (2003) sustentam que a interacção entre factores internos (personalidade) e as circunstâncias externas deve ser aprofundada na medida em que existem relações bi-causais entre a personalidade e o ambiente, ambas consideradas simultaneamente como variáveis dependentes e independentes, num modelo complexo de interacção “recíproca, dinâmica e transaccional”.

### ***O bem-estar psicológico***

O bem-estar psicológico tem como principal objectivo a operacionalização de dimensões do funcionamento psicológico positivo, tal como advindas das concepções de Allport (1956), Rogers (1961) e Maslow (1968), entre outros. Assim, é um conceito que nasce de um contexto teórico de orientação humanista, em torno da psicologia clínica e, por isso, mais associado à saúde mental.

Carol Ryff (1989) afirma que “há uma falta de definições operacionais e de estruturas teóricas em torno do bem-estar, pelo que o bem-estar psicológico deve ser identificado a partir da presença de recursos psicológicos efectivos e, de um funcionamento que se inscreve no âmbito da saúde mental” parecendo criar um modelo explicativo deste constructo. Segundo Novo (2003), nesse modelo, o conceito base e os critérios da sua operacionalização são formulados e definidos a partir da exploração teórica e empírica orientada em torno de três preocupações fundamentais:

- que abrangesse as características mais relevantes e comuns aos principais modelos teóricos de personalidade, da psicologia do desenvolvimento e da psicologia clínica;
- que integrasse as dimensões operacionalizáveis e relevantes no plano empírico que se mostrem caracterizadoras das diferenças interindividuais e, com um sentido actual e significativo face aos valores, crenças e ideias dos adultos a quem se aplicam; e
- que integrasse o bem-estar no âmbito da saúde mental, sendo esta entendida nas suas relações mais amplas com a saúde em geral.

Com base nestes pressupostos, Ryff (1989) estabeleceu seis dimensões para instrumentalizar o bem-estar psicológico:

- **auto-aceitação** – é uma característica central da saúde mental e implica, por parte do sujeito, uma atitude positiva em relação a si próprio e à sua vida passada, em reconhecer e aceitar diversos aspectos de si mesmo (sejam eles psicológicos ou físicos), incluindo características positivas e negativas;
- **relacionamentos positivos** – refere-se à capacidade de se relacionar e de estabelecer laços sustentáveis com as pessoas, assim como a partilha de emoções e sentimentos, o estabelecimento de empatia, de afeição, de respeito e de amizade. Tem igualmente implícito a preocupação com a felicidade do outro;
- **autonomia** – entendida como autodeterminação, independência e controlo interno do comportamento e das acções tomadas. Está relacionada com a capacidade de resistência às pressões sociais para pensar e agir de determinada maneira;

- **controlo sobre o meio** – habilidades e competências tendo em vista o domínio sobre o ambiente. Destacam-se, neste contexto, competências relacionadas com: a manipulação e o controlo de ambientes complexos; a identificação e o aproveitamento das oportunidades; a fruição de habilidades mentais e físicas para saber escolher, criar ou modificar de forma pró-activa contextos apropriados às suas necessidades e aos seus valores;
- **objectivos (ou propósitos) de vida** – compreensão do propósito e do significado que os indivíduos atribuem às suas vidas. Está intencionalmente direccionado para a concretização dos objectivos que cada sujeito se propõe alcançar;
- **desenvolvimento pessoal** – desenvolvimento constante e contínuo do potencial de cada indivíduo. Este aspecto está relacionado com a abertura a novas experiências, novos conhecimentos e novos objectivos evitando a estagnação e promovendo a auto-realização.

Neste modelo, o bem-estar psicológico é definido como um constructo multidimensional que abrange um conjunto de dimensões do funcionamento psicológico positivo na idade adulta. O bem-estar subjectivo e o bem-estar psicológico distinguem-se essencialmente pela ênfase dada à felicidade ou à saúde mental e, ainda, pelo facto de terem como alicerce um domínio teórico e empírico diferente. Porém, os dados empíricos obtidos a partir de cada um destes conceitos tendem a aproximá-los, principalmente no que respeita à importância acordada à personalidade enquanto núcleo de explicação da dinâmica do bem-estar (Novo, 2003). O bem-estar subjectivo e o bem-estar psicológico têm em comum a possibilidade de caracterizar a percepção pessoal de felicidade e satisfação através das vivências e experiências de vida, numa óptica de avaliação relativa a critérios de referência do próprio indivíduo e das suas capacidades de auto-análise. Desta forma, o bem-estar resulta da expressão pessoal e subjectiva e da avaliação directa e introspectiva baseada nos valores pessoais (Novo, 2003).

#### 4.3. Outras medidas de bem-estar

A literatura, embora num plano de menoridade, alude ainda a outros tipos de bem-estar, a saber, o bem-estar social, o bem-estar laboral e o bem-estar material, que sucintamente passaremos a descrever.

### ***Bem-estar social***

O bem-estar social é a vertente do bem-estar associada a necessidades sociais e a problemas e aspirações colectivas. Trata-se, por assim dizer, de um enfoque que realça as condições necessárias para o desenvolvimento humano, sem as quais, no dizer de Allardt (1996), o ser humano não pode sobreviver, evitar a miséria, relacionar-se com os outros e evitar o isolamento. Allardt (1996) assinala três necessidades sociais que justificam o conceito: o ter (condições necessárias para a sobrevivência), o amar (necessidade de se relacionar com os outros e de formar identidades sociais) e o ser (necessidade de integrar-se na sociedade e de viver em harmonia com a natureza). Keyes (1988) diz-nos que, resumidamente, o bem-estar social é “a valorização que atribuímos às circunstâncias e ao funcionamento dentro da sociedade” e que este constructo é composto pelas seguintes dimensões: **integração social**<sup>31</sup>, **aceitação social**<sup>32</sup>, **contribuição social**<sup>33</sup>, **actualização social**<sup>34</sup> e **coerência social**<sup>35</sup>. Keyes (1988) desenvolveu uma escala tendente à mensuração do bem-estar social nas dimensões propostas (a este propósito veja-se Blanco, e Díaz, 2005). A importância do bem-estar social é igualmente assinalada por Rodríguez e col. (1993), que o definem como “*el componente de la colectividad, que junto con el bienestar económico y psicológico, configura el bienestar total de la colectividad y de los individuos que forman parte de esa colectividad*”.

### ***Bem-estar laboral***

O bem-estar no trabalho (ou bem-estar laboral) pode ser entendido como a prevalência de emoções positivas e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e

---

<sup>31</sup> **Integração social** – avaliação da qualidade das relações que mantemos com a sociedade e com a comunidade. Está relacionado com o sentimento de pertença e com a natureza dos laços que estabelecem com a família, com os amigos, com os vizinhos, etc.

<sup>32</sup> **Aceitação social** – é imprescindível estar e sentir-se como pertença de um determinado grupo ou comunidade, mas para tal é necessário que esta pertença seja caracterizada por confiança, aceitação e atitudes positivas face aos outros e, aceitação dos aspectos positivos e negativos da nossa própria vida.

<sup>33</sup> **Contribuição social** – sentimento de utilidade; isto é, ter algo de útil para oferecer aos outros e que essa nossa contribuição seja pelos outros valorizada.

<sup>34</sup> **Actualização social** – trata-se de uma dimensão que se centra na concepção de que a sociedade em geral e as instituições que a constituem são entidades dinâmicas e que se movem em determinada direcção, contribuindo tal dinamismo para a progressão e para o bem-estar da sociedade. Assumida esta assunção a actualização social refere-se à confiança no futuro e à capacidade que o indivíduo possui para acompanhar essa evolução, crescendo e desenvolvendo novas capacidades.

<sup>35</sup> **Coerência social** – se a actualização social está relacionada com a confiança depositada na sociedade, a coerência social refere-se à capacidade que temos para entender a sua dinâmica. Só com essa capacidade de entendimento vemos um sentido naquilo que se passa à nossa volta e encontramos uma lógica nos acontecimentos que nos rodeiam.

desenvolve os seus potenciais tendentes ao almejar das suas metas de vida. Apesar de ainda não existir uma proposta teórica passível de estruturar uma sistematização dos estudos de bem-estar no contexto de trabalho, Siqueira & Padovam (2004) são peremptórios ao afirmar que o bem-estar laboral é um constructo composto por três dimensões: **satisfação no trabalho**, **envolvimento** e **compromisso afectivo**. No que toca à relação do bem-estar subjectivo com o bem-estar laboral, Fonte & Freire (2006) referem que os dois conceitos estão relacionados e acrescentam que o primeiro antecede o segundo, isto é, indivíduos com elevados níveis de bem-estar subjectivo são colaboradores que apresentam elevados níveis de bem-estar laboral.

### ***Bem-estar material***

O termo bem-estar surge na década de 60 do século XX associado aos estudos da economia. E porque os economistas então identificavam bem-estar com rendimento, o significado de bem-estar aparece directamente identificado com a ideia de bem-estar material (*welfare*). A partir de então, o termo foi caindo em desuso, dando num primeiro momento origem ao bem-estar global (Van Praag & Frijters, 1999) e, posteriormente, ao bem-estar subjectivo. No entanto, atendendo à precariedade laboral hoje predominante, associada ao aumento das taxas de inflação e aos baixos salários auferidos, o termo bem-estar material merece total reabilitação. Assim, podemos dizer que o bem-estar material é “a avaliação feita pelo indivíduo do seu rendimento ou, de modo mais geral, a contribuição dos bens e serviços que o dinheiro pode comprar para o bem-estar do indivíduo” (Galinha & Pais Ribeiro, 2005).

**Tabela 7 – Dimensões das diferentes modalidades do bem-estar**

<b>Bem-estar subjectivo</b>	<b>Bem-estar psicológico</b>	<b>Bem-estar social</b>	<b>Bem-estar laboral</b>	<b>Bem-estar material</b>
Satisfação com a vida Afectos positivos Afectos negativos	Auto-aceitação Relacionamentos positivos Autonomia Habilidades e competências Objectivos de vida Crescimento pessoal	Integração social Aceitação social Contribuição social Actualização social Coerência social	Satisfação no trabalho Envolvimento Compromisso afectivo	Avaliação do rendimento

## 5. CONSIDERAÇÕES GENÉRICAS

Concluído este capítulo dedicado à saúde e ao bem-estar, importa tecer algumas considerações que julgamos pertinentes. Foram aqui abordados os dois conceitos separadamente, porquanto são também distintos os quadros teóricos que os suportam. Contudo, facilmente deduzimos que eles se apresentam interligados, sendo, quiçá, indissociáveis, já que a saúde condiciona inegavelmente o bem-estar e este, por sua vez, baliza a percepção que o indivíduo tem de saúde.

No debate em torno do conceito de saúde, é curioso constatar que o extremo oposto (a doença e o sentir-se doente) está sempre implícito. A este propósito, é de salientar que, como nos diz Pais Ribeiro (2005a), “dentro da concepção de doença podem identificar-se vários quadros que a língua portuguesa não diferencia”, quadros esses que na língua inglesa são referidos como *diseases*, *illness* e *sickness* e se referem a três realidades diferentes (biofísica, psicológica e social) que interagem (Ramos, 2004). Estas realidades expressam-se através de dimensões diferentes, ou seja, “ter uma doença”, “sentir-se doente” e “comportar-se como um doente”. Esta destrição é de extrema importância porque a doença é, para muitos autores (Zempléni, 1985; Good, 1998; Kleinman, 1992, entre outros), culturalmente construída, “no sentido em que a forma como a percebemos e com ela lidamos é baseada nas nossas explicações de doença, nos sistemas de valores e nas posições sociais que ocupamos, havendo no mundo e nos diferentes sistemas culturais uma grande variedade de representações de saúde e doença, uma pluralidade de recursos aos cuidados e diferentes modelos explicativos de saúde e doença” (Ramos, 2004). Daí a importância do estudo das diferentes representações<sup>36</sup> de saúde e de doença existentes entre os diferentes autores como elemento facilitador da comunicação, porquanto não raras vezes aqueles não possuem as mesmas categorias de pensamento, a mesma origem cultural e as mesmas formas de pensar e de agir. A este propósito, fazemos aqui menção aos estudos desenvolvidos por Herzlich (1969), sobre a representação da saúde e a doença, e por Jodelet (1989), sobre a representação da doença mental e a distintividade comportamental que as mesmas originam.

---

<sup>36</sup> As representações sociais, termo desenvolvido por Moscovici (1961), são uma modalidade de conhecimento socialmente elaborado e partilhado, com uma lógica prática, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um determinado conjunto social. Como suas funções principais, apontam-se: organização significativa do real (dar sentido à realidade); facilitar a comunicação na medida, em que há uma partilha de ideias e de linguagem; diferenciação social e comportamental com base na distintividade dessas mesmas representações.

O segundo conceito abordado foi o de bem-estar, estado ambicionado por todos os indivíduos e que encontra na literatura uma panóplia considerável de facetas. É um conceito de cardinal importância, uma vez que aparece associado a termos como harmonia e satisfação *lato sensu*. Em sentido estrito, abrange a satisfação com a vida (bem-estar subjectivo), com o sentir-se realizado (bem-estar psicológico), com o trabalho (bem-estar laboral) e com os outros (bem-estar social). É um constructo que facilmente poderá ser associado ao conceito de trabalho, na medida em que a qualidade ou a ausência do mesmo tem repercussões óbvias no bem-estar: é no trabalho que passamos uma grande parte das nossas vidas e, o modo como somos considerados no local de trabalho está intimamente ligado à forma como nos vemos a nós próprios e como percebemos o nosso nível de bem-estar (comportando, pois, uma forte componente emocional).

Da exposição efectuada, percebemos que os dois conceitos se influenciam mutuamente. Díaz & Blanco (2005), num estudo sobre a relação das diferentes modalidades de bem-estar com a percepção da saúde, concluem que *“el patrón encontrado en las escalas de bienestar subjectivo resulta consistente con otras investigaciones que señalan que existe una importante relación entre el bienestar subjectivo y la salud (para las medidas directas y autoinformadas de la salud)”*. Os mesmos autores acrescentam que *“la salud percibida no solo refleja una condición física objetiva, sino también un nivel de ajuste emocional, y la relación entre la salud percibida y el bienestar subjectivo está inflada por causa de ese componente emocional. (...) ese patrón también se repite en el bienestar psicológico”*. Estes resultados revelam que os indivíduos, quando avaliam a sua saúde e o seu bem-estar, têm em consideração não só a sua condição física objectiva, mas também o seu estado emocional, o nível de desenvolvimento das suas capacidades e o seu crescimento pessoal.

Importa também aqui fazer uma breve menção à controvérsia em torno dos instrumentos utilizados para mensurar, quer a saúde, quer o bem-estar nas suas múltiplas modalidades. As propostas de Diener & Emmons (1984), para o bem-estar subjectivo, as de Ryff (1989), para o bem-estar psicológico, e as de Golberg (1978), para a saúde, emergem como as mais consensuais.



Até aqui debruçamo-nos sobre o trabalho e sobre a saúde e o bem-estar. No entanto, não podemos falar de trabalho sem se falar da entidade onde o mesmo se consubstancia e desenrola: as organizações. A propósito da importância das organizações Caetano (1999) refere que: “nunca as organizações ocuparam um espaço tão vasto e poderoso como hoje, tendo-se tornado, provavelmente, na instituição dominante da actual sociedade”. Um dos problemas que mais tem preocupado os teóricos das organizações foi, e continua a ser, conseguir o compromisso dos indivíduos que delas fazem parte para que assim concentrem os seus esforços na prossecução dos objectivos organizacionais previamente definidos pela gestão. Salvador (2005) refere mesmo que o compromisso se tornou numa variável fundamental para a eficiência, produtividade e efectividade institucional. Além disso, as relações, os laços e os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações em que laboram são de extrema importância para a compreensão do seu comportamento e das suas atitudes. Os laços em que assentam e os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização vão ser a temática dominante no capítulo seguinte, no qual abordaremos o compromisso organizacional e as diferentes facetas em que o mesmo pode assentar.

# Capítulo III

## O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

### 1. O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

No capítulo referente ao ajustamento do indivíduo à organização, diversas são as variáveis tidas em consideração. No entendimento de Cunha e col. (2003, 2006) a socialização, o compromisso organizacional, os contratos psicológicos e o sentido psicológico da comunidade de trabalho são aquelas que maior consistência teórica parecem possuir. Na presente investigação, o modelo preconizado pretende analisar o impacto das novas formas de organização do trabalho sobre as diferentes dimensões do compromisso organizacional, pelo que o presente capítulo procurará elucidar sobre esse constructo.

Em 1986 surge no reputado anuário *International Review of Industrial and Organizational Psychology* aquela que pode ser considerada como a primeira revisão de literatura referente ao *organizational commitment*. Ali, Griffin & Bateman (1986) abordam o conceito, acoplando-o ao da satisfação no trabalho (*job satisfaction*). No entanto, este constructo adquire um interesse considerável e torna-se alvo de múltiplas investigações nos mais diversos países. Esta proficuidade de estudos origina mais duas revisões de literatura: a de Mathieu & Zajac (1990) e a de Meyer (1997), o que indubitavelmente atesta a independência e a vitalidade do constructo.

O compromisso organizacional<sup>37</sup> é um dos mais apaixonantes temas da literatura atinente ao comportamento organizacional e tem sido utilizado para explicar a ligação

---

<sup>37</sup> Compromisso organizacional (Carochinho, 1998, 2002), empenhamento (Marques, 1996; Rego, 2002b), implicação (Duarte & Cunha, 2000; Caetano & Tavares, 2000; Rego, 2000) e comprometimento (Tamayo *et al.*, 2001; Rego, 2002; Rego & Souto, 2002) são sinónimos utilizados na língua portuguesa para a expressão inglesa *organizational commitment*.

afectiva do indivíduo à organização onde trabalha. Diferentes abordagens e diferentes perspectivas têm sido produzidas sobre este constructo. Tal facto denota, a importância que os diferentes autores lhe têm dedicado porque, acredita-se que indivíduos com elevado compromisso organizacional contribuem de um modo mais acentuado para os desempenhos organizacionais. Pressupõe-se a existência de uma associação deste constructo com variáveis consideradas importantes para o aumento da eficácia e, consequentemente da produtividade organizacional, nomeadamente a capacidade deste constructo para predizer determinados resultados organizacionais como o absentismo, a rotação e o desempenho organizacional. Os argumentos verosímeis para presumir tais suposições podem ser encontrados em Porter e col. (1974), Steers (1977), Mowday, Porter & Steers (1982), Mathieu & Zajac (1990), Begley & Czajka (1993), Hackett, Bycio & Hausdorf (1994) e Hunt & Morgan (1994), entre outros.

## 2. ABORDAGENS E PERSPECTIVAS NO ESTUDO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Tradicionalmente, o compromisso organizacional foi definido em termos comportamentais, sendo o indivíduo percebido como um agente meramente passivo que fica “comprometido” como resultado de factores situacionais. Todavia, a grande profusão de estudos tem vindo, nos últimos tempos, a acentuar a abordagem atitudinal (essencialmente afectiva) em detrimento da comportamental, a qual envolve sentimentos de pertença e de identificação do indivíduo com a organização. Assim sendo, encontram-se claramente duas abordagens no estudo do compromisso organizacional: a comportamental e a atitudinal. No entanto, dentro da segunda abordagem encontramos duas perspectivas, a unidimensional e a multidimensional.

**Tabela 8** – Abordagens e perspectivas do compromisso organizacional

ABORDAGEM	PERSPECTIVA	DIMENSÕES/AUTORES/MEDIDAS
Comportamental	<i>Compromisso calculativo</i>	<b>Dimensões:</b> Considera apenas uma medida de compromisso. <b>Autores:</b> Becker (1960); Hulin (1990); Hrebiniak & Alutto (1972). <b>Medida:</b> Escala de Hrebiniak & Alutto
Atitudinal	<i>Unidimensional</i>	<b>Dimensões:</b> Considera apenas uma medida geral de compromisso organizacional <b>Autores:</b> Porter e col. (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Mowday, Porter & Steers (1982). <b>Medida:</b> Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)
	<i>Multidimensional</i>	<b>Dimensões:</b> Considera 3 dimensões: compromisso normativo; compromisso calculativo ou instrumental e compromisso normativo <b>Autores:</b> Meyer, Allen e col. (Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993) <b>Medida:</b> Escalas de Meyer & Allen

Em termos cronológicos, as duas abordagens e as três perspectivas sucedem-se:

- a **primeira abordagem** (cronologicamente situada na década de 60 até meados de 70) refere-se ao compromisso calculativo (*calculated commitment*) que teve origem nos trabalhos de Becker (1960) e de Hrebinak & Alutto (1972). De acordo com esta visão, o indivíduo está “ligado à organização através de interesses externos (reforma, antiguidade) não havendo, por isso, uma orientação afectiva para com a organização” (Hrebinak & Alutto, 1972). Nesta perspectiva, o compromisso é um “fenómeno estrutural que ocorre como resultado das transacções entre o indivíduo e a organização e alterações dos investimentos que, em sua consequência são efectuados” (Hrebinak & Alutto, 1972). A existência de uma ponderação de equilíbrio entre os investimentos efectuados (tempo, esforço, dinheiro e outro tipo de contrapartidas) e os custos que uma separação acarretaria é o elemento característico desta perspectiva. Trata-se, portanto, de uma perspectiva estritamente utilitária da percepção que o valor de permanecer numa organização tem para o indivíduo, ou seja, o compromisso para com a organização resultará enquanto o indivíduo acreditar que ser membro de a mesma lhe providencia a troca mais vantajosa;
- a **segunda abordagem** (desenvolvida nos anos 70 e 80) demarca-se da primeira ao conceptualizar o compromisso organizacional como uma atitude. Enquadram-se nesta perspectiva os trabalhos de Porter e col. (1974), Mowday, Steers & Porter (1979) e Mowday, Porter & Steers (1982). O compromisso é definido como “*the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization*” (Mowday, Porter & Steers, 1982). Conceptualmente pode ser caracterizado como um conceito trifactorial baseado: (a) numa forte crença nos valores e objectivos da organização, (b) numa vontade para desenvolver esforços e sacrifícios em prol da organização e (c) na existência de uma forte intenção ou desejo de permanecer membro da organização (Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter *et al.*, 1974; Mathieu & Zajac, 1990).

De acordo com esta conceptualização, o compromisso é concebido em termos das relações activas que o indivíduo desenvolve com a organização (em que o indivíduo não é um mero agente passivo, como anteriormente descrito). Além disso, reconhece o valor

que a noção de troca (proposta por Becker) tem na compreensão da formação das orientações atitudinais do indivíduo para com a organização. Desta forma, assume-se que a teoria de Becker foi percebida e assimilada por Porter & Smith (1970) e aparece como complementar da sua noção de compromisso e não como contraditória.

Hall (1979, cit. por Ferris & Aranya, 1983), por sua vez, opina que a definição de compromisso inclui um certo número de variáveis que, em sua opinião, deveriam ser separadas e referencia-as como sendo, por um lado, atitudes e, por outro, intenções comportamentais. Meyer & Allen (1984), congruentes com esta perspectiva, defendem igualmente que o compromisso organizacional possivelmente é melhor entendido como um constructo multidimensional e procuram desenvolver um modelo que seja integrador das duas perspectivas anteriores. Nos finais da década 80 e princípios da década de 90, Meyer, Allen e colaboradores (Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993) propõem um modelo de compromisso organizacional que contempla **três componentes**: *affective commitment*, *continuance commitment* e *normative commitment*, que traduziremos respectivamente por compromisso afectivo, compromisso de continuidade (de continuação ou instrumental) e compromisso normativo. Neste seu modelo, o compromisso afectivo e normativo reflectem as disposições atitudinais dos sujeitos, ao passo que o compromisso instrumental indica a sua orientação comportamental.

Um reduzido número de autores (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Frutos, Ruiz & San Martín, 1998) refere ainda alguns desenvolvimentos para o estudo do compromisso. A partir de análises factoriais confirmatórias às escalas de Meyer e col. (1989), Frutos, Ruiz & San Martín (1998) elaboram uma proposta similar ao modelo dos três componentes, mas preconizam um novo factor. Este modelo a quatro factores referir-se-á ao compromisso afectivo, normativo e instrumental, só que esta última dimensão subdividir-se-á em duas: **compromisso calculado nos custos do abandono** (perda dos benefícios acumulados ou devido pela organização) e outra referente à **percepção de escassez de emprego alternativo** (possibilidade de encontrar outro emprego). Este modelo a quatro dimensões tem tido pouca utilização empírica.

### 3. O MODELO DOS TRÊS COMPONENTES

O modelo dos três componentes ancora na perspectiva multidimensional do compromisso. Já antes de Meyer & Allen, outros autores se esforçaram por explicar o vínculo psicológico do indivíduo a uma determinada organização através de modelos multidimensionais, não tendo, todavia, obtido a adesão dos investigadores organizacionais, nem a popularidade que o modelo de Meyer & Allen viria a granjear. A título de exemplo, refira-se Kelman (1958) que distingue o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes:

- **submissão** (*compliance*), em que o indivíduo está apenas motivado por recompensas intrínsecas;
- **identificação** (*identification*), compromisso baseado num desejo de afiliação, e
- **internalização** (*internalization*) ou compromisso causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais.

Também Gouldner (1960) acreditava que o compromisso não era um constructo unidimensional. Nos seus trabalhos identifica duas dimensões: a **integração** e a **introjecção**. A primeira refere-se ao grau em que um indivíduo é membro activo e se sente parte da organização; a segunda prende-se com o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Etzioni (1961, cit. por Mowday, Porter & Steers, 1982) afirma que o compromisso de um empregado pode assumir três formas:

- **compromisso moral**, baseado na internalização dos objectivos, valores e normas organizacionais;
- **compromisso calculativo**, assente nas relações de troca, e
- **compromisso alienativo**, fundado na repressão e na coerção. Este compromisso tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões).

Importa ainda mencionar a classificação de Kanter (1968, cit. por Mowday, Porter & Steers, 1982), que reconhece a existência de três formas de compromisso:

- o **compromisso de coesão** (*cohesion commitment*), que vincula o indivíduo às relações sociais, através de cerimónias e rituais que tornam público o estado de ser membro de uma organização;
- o **compromisso de continuação** (*continuance commitment*), baseado nos investimentos e sacrifícios já efectuados e que dificultam o abandono de uma determinada organização, e
- o **compromisso de controlo** (*control commitment*), que vincula o indivíduo às normas de uma organização.

Allen & Meyer (1996) e Meyer & Allen (1997), tendo por base todos estes modelos e abordagens, definem o compromisso organizacional de uma forma mais abrangente e consensual. Eles entendem o compromisso como “*um conjunto de predisposições mentais ou um estado psicológico referente à relação de um empregado com a organização a que pertence*”. Este estado psicológico pode reflectir um desejo, uma necessidade ou uma obrigação de permanecer numa determinada organização. Estes aspectos estão precisamente contemplados no seu modelo de compromisso, amplamente divulgado pelos autores numa panóplia considerável de artigos científicos que originaram a publicação do livro *Commitment in the Workplace: theory research and application*. Como já referimos, o modelo contempla três dimensões (Meyer & Allen, 1991):

- o **compromisso afectivo ou psicológico**, que se refere a uma orientação afectiva do sujeito face à organização. Esta dimensão vincula a permanência do indivíduo na organização como consequência de uma ligação emocional (falamos essencialmente de afectos). Como nos Gamassou (2004), corresponde ao estado de espírito do desejo;
- o **compromisso instrumental, calculativo ou cognitivo** inspira-se nos trabalhos de March & Simon (1958) e de Becker (1960), para quem o comportamento passado determina a permanência ou não de um indivíduo numa organização. O compromisso instrumental corresponde à comparação entre as vantagens percebidas e os sacrifícios efectuados. Existe ainda quando o indivíduo permanece na organização porque necessita dos aspectos pecuniários que dela advêm ou porque percebe o mercado de trabalho de forma negativa. De

acordo com Gamassou (2004), o compromisso instrumental corresponde ao estado de espírito relacionado com a percepção de custos;

- o **compromisso normativo**, que reflecte o sentimento de dívida para com a organização. Gamassou (2004) compara o compromisso normativo à norma subjectiva do modelo de Fishbein & Ajzen (1975) e Ajzen (1988), a qual se refere à totalidade das pressões internalizadas que impelem o indivíduo a agir de modo a satisfazer os fins e os interesses organizacionais. A norma subjectiva é a percepção das pressões sociais que se exercem sobre o sujeito em favor de um determinado comportamento. Os indivíduos com elevado nível de compromisso normativo sentem-se na obrigação de nela permanecer porque acreditam que tal é moralmente correcto.

Tudo o que precede encontra-se sintetizado na tabela seguinte, demarcando de forma clara e inequívoca a característica que assinala a distintividade entre as diferentes formas de compromisso no modelo de Meyer & Allen (1991).

**Tabela 9** – O modelo dos três componentes (Meyer & Allen, 1991)

Tipo de compromisso	Caracterização	Motivos para permanecer na organização	Característica distintiva
Afectivo	Grau em que o sujeito se sente emocionalmente vinculado, identificado e envolvido com a organização.	O sujeito sente que <u>quer</u> permanecer na organização.	Desejo
Instrumental (ou de continuidade)	Grau em que o sujeito se mantém vinculado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua eventual saída. Este sentimento poderá advir da ausência de alternativas de emprego.	O sujeito sente que <u>tem</u> <u>necessidade</u> de permanecer na organização.	Necessidade
Normativo	Grau em que o sujeito possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	O sujeito sente que <u>deve</u> permanecer na organização.	Obrigaçao

Allen & Meyer (1996) sublinharam que só é possível ter uma mais completa compreensão da relação dos indivíduos com uma determinada organização, quando as três dimensões do compromisso são simultaneamente consideradas. Com efeito, os indivíduos podem experimentar todas as formas de compromisso em graus variados (e.g. alguns indivíduos podem sentir, quer uma forte necessidade, quer uma forte obrigação de permanecer numa organização, mas nenhum desejo de o fazer; outros podem não sentir nem uma necessidade, nem uma obrigação, mas um forte desejo).



Trata-se, portanto, de um modelo bastante rico que permite uma compreensão mais ampla da relação dos diferentes indivíduos com as organizações a que se encontram vinculados.

#### **4. ANTECEDENTES, VARIÁVEIS ASSOCIADAS E CONSEQUÊNCIAS**

Seguindo o esquema proposto por Mathieu & Zajac (1990) na sua meta-análise sobre os diferentes estudos efectuados sobre esta temática, emergem três conjuntos de variáveis que reflectem as diferentes preocupações dos investigadores que se debruçam sobre o estudo do compromisso organizacional: os antecedentes, as consequências e as variáveis relacionadas.

##### **4.1. Antecedentes**

Os diferentes antecedentes do compromisso organizacional foram classificados por Mowday, Porter & Steers (1982) em variáveis individuais, características do trabalho, experiências no trabalho e características do papel. Alguns anos mais tarde, Mathieu & Zajac (1990) procederam a uma revisão de literatura, onde resumem o resultado das pesquisas efectuadas nesta área.

No grupo das variáveis individuais encontramos a idade e a antiguidade, sendo que, nos dois casos, medidas maiores associam-se a níveis mais elevados de compromisso organizacional (Glisson & Durick, 1988; Mottaz, 1988). O compromisso tende a decrescer quanto maior o nível educacional e a percepção de *locus* de controlo externo (Taylor, 1983; Luthans *et al.*, 1987; Mottaz, 1988). Outros autores (Kidron, 1978; Mowday, Porter & Steers, 1982) têm estudado o impacto dos valores relativos ao trabalho e o compromisso. Os resultados obtidos têm sido convergentes, demonstrando que o compromisso organizacional é superior para aqueles que aderem à ética protestante do trabalho.

Em relação às características do trabalho, observam-se correlações positivas entre o carácter inovador, não rotineiro do trabalho e o compromisso organizacional. As correlações são menos importantes quando se compara com o grau de autonomia dos colaboradores. Aparecem-nos também positivamente correlacionadas com o compromisso variáveis como interdependência das tarefas (Morris & Steers, 1980),

estilo participativo (Rhodes & Steers, 1981), comunicação do líder (Bruning & Snyder, 1983) e os comportamentos de estruturação e consideração do líder (Mathieu & Zajac, 1990). Na investigação do impacto das características do trabalho no compromisso organizacional, a generalidade dos estudos utiliza o paradigma proposto por Hackman & Oldham (1975), tendo-se encontrado associações positivas entre as características percebidas do trabalho (*feedback*, autonomia e identidade da tarefa) e o compromisso organizacional (Steers, 1977). Tem-se evidenciado a existência de uma correlação positiva entre o enriquecimento do posto de trabalho e o compromisso organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Dunham *et al.*, 1994). O enriquecimento do posto de trabalho – ao nível da autonomia e da diversidade de tarefas a ele associadas – aparece como um bom preditor do desenvolvimento do compromisso.

Ainda no campo das características do trabalho, importa realçar as pesquisas efectuadas por Arnold & Davey (1999) e O’Driscoll & Randall (1999), que identificam antecedentes importantes do compromisso organizacional. Os resultados da investigação dos primeiros autores revelam que a natureza do trabalho e o desenvolvimento de carreira são excelentes preditores do compromisso organizacional; os resultados da investigação dos segundos revelam que o suporte organizacional percebido e a satisfação com as recompensas são igualmente dois importantes preditores do compromisso.

Quanto às experiências de trabalho, todos os estudos apontam o desenvolvimento do compromisso como resultado de experiências que satisfazem as necessidades dos empregados e/ou são compatíveis com os seus valores (O’Reilly & Caldwell, 1986). Backer & Feldman (1990) referem, por exemplo, que as práticas de socialização que têm estado associadas de um modo mais consistente ao compromisso de um indivíduo para com a sua organização têm sido as táticas de investidura, que reforçam a percepção de suporte positivo por parte de outros membros da organização. Ainda relativamente às experiências de trabalho, mais concretamente aos estilos de gestão, Sager & Johnston (1989) observaram que a percepção do clima de gestão pelos empregados era um determinante significativo do seu compromisso na empresa. Segundo Zeffane (1994, cit. por Caetano & Tavares, 2000), “o estilo de gestão pode influenciar significativamente o grau de compromisso dos trabalhadores aos valores e objectivos organizacionais”.

Segundo Caetano & Tavares (2000), também as práticas e políticas de gestão de recursos humanos têm sido analisadas enquanto factores potenciadores do desenvolvimento da implicação, realçando o impacto do sistema de promoções na vinculação dos indivíduos à organização. Acrescentam, invocando Gaertner & Nollen (1989), que a percepção pelo trabalhador da existência de oportunidades de promoção pode por ele ser interpretada como uma evidência do suporte organizacional e, consequentemente, com o bem-estar dos trabalhadores. Os autores estabelecem um raciocínio idêntico a propósito das empresas que apostam na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores.

#### **4.2. Variáveis relacionadas**

A revisão de literatura de Mathieu & Zajac (1990) identifica ainda variáveis que, não sendo antecedentes, se encontram correlacionadas com o compromisso organizacional, entre as quais destacamos: a motivação, o envolvimento pessoal, o *stress* e a satisfação no trabalho. O compromisso organizacional parece ser directamente proporcional à motivação, ao envolvimento pessoal e à satisfação no trabalho e inversamente proporcional ao *stress* ocupacional.

Nos estudos considerados na meta-análise de Mathieu & Zajac (1990) encontraram-se correlações significativas entre o compromisso organizacional e a motivação. A propósito da motivação, Mowday e col. (1979) observam que empregados com elevado compromisso estão mais motivados para exercer de forma mais enérgica as acções tendentes à obtenção dos fins organizacionais, isto é, demonstram um conjunto de atitudes que visa promover o sucesso da organização. Com base neste pressuposto, os autores acreditam que será de esperar que motivações intrínsecas se correlacionem com o compromisso atitudinal, enquanto que motivações extrínsecas se devem correlacionar com o compromisso instrumental.

No mesmo trabalho de Mathieu & Zajac (1990), o envolvimento com o trabalho (*job involvement*), que segundo Morrow (1983) se destrinça do conceito de compromisso organizacional<sup>38</sup>, aparece correlacionado com a dimensão atitudinal do compromisso organizacional, apresentando contudo, correlações mais frágeis na dimensão

---

<sup>38</sup> Segundo Morrow (1983), o *job involvement* descreve a ligação do empregado com o seu trabalho, enquanto que o compromisso organizacional descreve a ligação do empregado com a organização.

instrumental. Nada nos é dito relativamente à dimensão afectiva. Apesar de algum esforço na tentativa da destrição destes dois constructos, eles parecem-nos muito similares e demasiado contíguos, o que ajuda a explicar estes resultados.

No que respeita ao *stress* e ao compromisso organizacional, estes surgem inversamente relacionados em Mathieu & Zajac (1990), isto é, quando o compromisso é elevado o *stress* é baixo e vice-versa, levando-os a ponderar um efeito moderador do compromisso sobre a percepção do *stress*. Sobre este efeito moderador podem ser apontadas duas perspectivas:

- a primeira defende que os indivíduos com elevado compromisso organizacional sentem mais intensamente os efeitos de *stress* do que os que possuem menor compromisso, na medida em que sofrem mais com as dificuldades organizacionais, devido ao seu grande investimento, empenho e identificação com a organização. No dizer de Gamassou (2004), “quando o compromisso é elevado os indivíduos apresentam uma maior sensibilidade aos factores de stress (clima social da organização, conflitos pessoais entre o tempo de trabalho e o tempo em que não se está a trabalhar) apresentando elevados níveis de stress”, premissa que foi igualmente referenciada por Lazarus & Folkman (1984). Supostamente, o compromisso aumenta a vulnerabilidade do indivíduo face às ameaças psicológicas que surgem de problemas organizacionais específicos ou com a organização;
- a segunda perspectiva, sustentada por Kobasa (1982), é oposta à anterior e defende que, uma vez que confere aos indivíduos estabilidade e sentimentos de pertença, o compromisso mitiga os efeitos nocivos que o *stress* pode exercer sobre eles.

Sobre a relação da satisfação no trabalho com o compromisso organizacional, a literatura já é bem mais vasta e merece um tratamento mais individualizado.

#### **4.2.1. O compromisso organizacional *versus* satisfação no trabalho**

Frequentemente associado à satisfação no trabalho surge o compromisso organizacional. Sendo conceitos distintos, não deixam de se apresentar fortemente correlacionados. Ambos entendidos como variáveis atitudinais, o compromisso difere do conceito de satisfação no trabalho em diversos aspectos (Tett & Meyer, 1993; Mowday *et al.*, 1979).

Desde logo, o compromisso é um constructo mais global, reflectindo uma resposta afectiva para com a organização como um todo, enquanto que o conceito de satisfação no trabalho reflecte um posicionamento face à natureza do trabalho que um indivíduo executa ou a certos aspectos a ele intrínsecos. Depois, o conceito de compromisso enfatiza a ligação do sujeito com a organização no seu todo, incluindo a adesão aos seus valores e objectivos, enquanto que a satisfação se refere a locais de trabalho específicos, dentro da organização, nos quais o indivíduo desenvolve as tarefas inerentes à sua profissão. Por último, Mowday e col. (1979) referem que o compromisso obtém maior estabilidade temporal que o conceito de satisfação no trabalho em virtude deste último ser facilmente afectado nas suas múltiplas dimensões por pequenos episódios do quotidiano. Evidências empíricas para a natureza transitória da satisfação no trabalho podem ser encontradas nos trabalhos de Smith, Kendall & Hulin (1969) e Porter e col. (1974). Alguns autores (Price & Mueller, 1986, cit. por Curry *et al.*, 1986) propuseram mesmo o compromisso organizacional como variável que medeia a influência da satisfação no *turnover*, proposta esta que conceptualiza a satisfação numa ordem causal anterior ao compromisso organizacional. A ser verdade esta assunção de que a satisfação é um determinante do compromisso, poderá ser possível influenciar o *turnover* indirectamente através de estratégias que aumentem a satisfação. Porém, se a ordem causal for inversa, a mesma estratégia de intervenção poderá não ser eficaz. Sendo difícil especificar qual a ordem causal correcta das diferentes respostas afectivas, estas variáveis têm vindo a ser simplesmente consideradas como correlacionadas. Evidências empíricas para o que acabamos de referir podem ser encontradas em Marsh & Mannari (1977), Martin (1978, cit. por Gordon *et al.*, 1980) e Mathieu & Zajac (1990).

Todavia, devido às diferenças de intensidade, focalização e estabilidade temporal, os conceitos de satisfação e de compromisso continuam a ser tratados de forma separada. Com efeito, Mathieu & Zajac (1990) sustentam que eles aparecem correlacionados, embora apresentando um intervalo de correlações bastante amplo. Tal facto parece ficar a dever-se à incidência da satisfação e ao tipo de medida utilizada na sua mensuração. A satisfação no trabalho pode ser considerada como um conceito global ou como um conceito multi-dimensional que alude aos múltiplos aspectos do trabalho<sup>39</sup>. A este propósito, os mesmos autores prevêem valores de correlação elevados entre o

---

<sup>39</sup> Sobre a mensuração da satisfação no trabalho, veja-se Bravo, Peiró & Rodríguez (1996) e Carochinho & Ferreira (2003).

compromisso atitudinal e a satisfação global, a satisfação com o tipo de supervisão, a satisfação com os colegas e, enfim, o trabalho em si mesmo. Antevêm igualmente correlações elevadas entre o compromisso instrumental e a satisfação com as oportunidades de promoção e com o vencimento auferido.

#### **4.2.2. Compromisso *versus* implicação**

A literatura sobre o *commitment* tem propiciado alguma confusão entre os termos compromisso e implicação organizacional. O trabalho de Ferrer e Rodríguez (2009) veio em boa hora contribuir para a destrinça conceptual. Para os autores a implicação organizacional “*es el grado de inversión de la persona en su trabajo*”. Trata-se pois de um conceito que se aplica em organizações que se regem por princípios democráticos e que requerem a participação dos seus colaboradores em toda a vida da organização. Os gestores para promoverem a implicação organizacional consultam os seus subordinados fazendo-os intervir na solução dos problemas e na tomada de decisão repartindo assim a responsabilidade pelos resultados. Por sua vez, o compromisso organizacional refere-se ao estado em que as pessoas se identificam com a organização e com os seus objectivos e, é em consequência desse estado que os indivíduos desejam continuar nela permanecer. No modelo de Meyer e Allen os motivos podem ser por desejo (querer), por necessidade ou por obrigação (dever).

#### **4.3. Consequências**

A generalidade das consequências do compromisso organizacional justificam, de alguma forma, o interesse pelo seu estudo. Como nos dizem Mowday, Porter & Steers (1982), “evidências empíricas sustentam um impacto bastante significativo nas performances individuais”. Vários estudos (Hackett *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 1989; Randall, Fedor & Longenecker, 1990) verificaram que as diferentes formas de compromisso demonstraram estar diferentemente relacionadas com o comportamento no trabalho e com as *performances*, até porque a natureza da ligação que une o indivíduo à organização é diferente. Assim, as pessoas com fortes laços normativos e, sobretudo, afectivos são as que mais contribuem para o desempenho dos grupos e, consequentemente, das organizações a que pertencem (Allen & Meyer, 1991, 2000): são mais assíduas, denotam menor intenção de abandonar a organização, são mais pontuais, denunciam atitudes mais favoráveis perante a mudança, revelam um desempenho

individual superior, adotam mais comportamentos de cidadania e menos comportamentos de negligência e contribuem mais vigorosamente para o desempenho organizacional. Contrariamente os indivíduos com forte compromisso instrumental tendem a não revelar melhores desempenhos, podendo mesmo adotar comportamentos menos favoráveis e de maior negligência (Mathieu & Zajac, 1990; Cunha & Rego, 2005). Por sua vez, Cheyne e col. (1998), relacionando o *commitment* com os acidentes de trabalho, referem que nas organizações onde o compromisso dos colaboradores é mais elevado ocorre um menor número de acidentes de trabalho.

## **5. REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

Apesar de todo o progresso que se tem feito para compreender o conceito do compromisso organizacional, subsistem inquestionavelmente ainda contradições a nível teórico quanto à natureza e à forma como ele deveria ser aplicado num contexto organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Morrow, 1983; Reichers, 1985).

Paula Morrow (1983) observa que frequentemente os próprios investigadores organizacionais acabam por ser redundantes. Esta redundância aplica-se claramente ao compromisso, tendo na sua pesquisa identificado cerca de 25 conceitos sintacticamente distintos, mas muito próximos semanticamente. Um outro aspecto igualmente salientado pela autora relaciona-se com a focalização sobre a qual o compromisso incide: sobre a organização (*organizational commitment*), sobre o trabalho (*job commitment*), sobre a carreira (*career commitment*), sobre a profissão (*commitment to a profession, occupational commitment*) sobre os valores (*values focus*), sobre a união (*union commitment*), entre outros. A autora vai ao ponto de questionar em que medida é que o trabalho, a carreira, o emprego e a ocupação não confluem num único conceito. Morrow (1983) conclui o seu artigo incentivando o desenvolvimento de um único instrumento para a mensuração do compromisso, o qual, na sua opinião, deveria ser um indicador similar ao *Job Descriptive Index* de Smith, Kendall & Hulin (1969), que reflecta os diferentes focos do compromisso. Esta sugestão parece-nos ser bastante assertiva, na medida em que se postula a criação de um instrumento que mesure o compromisso organizacional, não excluindo a possibilidade de revelar outros compromissos com os quais os sujeitos possam igualmente estar comprometidos. A este propósito, Reichers (1985, 1986) demonstrou empiricamente a existência de ligações múltiplas e

potencialmente competitivas, por exemplo, com uma profissão, um grupo de trabalho ou uma organização. Na sua opinião, em diversas profissões (ou situações) pode-se optar por determinados compromissos específicos que não o compromisso organizacional (e.g. os médicos e os enfermeiros que valorizam o compromisso para com a sua profissão e desvalorizam o compromisso organizacional). Também Carochinho e col. (2002b), num estudo efectuado com uma amostra de sujeitos de diversas profissões (carteiros, enfermeiros, administrativos e auxiliares hospitalares), constataram que todos eles apresentavam os mesmos níveis de compromisso organizacional e distintos níveis de compromisso com o trabalho (sendo este superior entre os auxiliares de enfermagem e os enfermeiros).

Uma outra dificuldade a obtenção de dados mais conclusivos prende-se com a variedade de instrumentos que são utilizados na sua mensuração, os quais, por ancorarem em quadros conceptuais distintos, dificultam o estabelecimento de comparações e de generalizações. Apesar da abordagem atitudinal prevalecer sobre a comportamental, não nos parece este facto suficiente para estabelecer o consenso da comunidade científica em redor deste constructo e da sua mensuração. Dentro desta abordagem, múltiplos investigadores optam pelo *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ)<sup>40</sup>, a escala desenvolvida por Mowday, Porter & Steers (1982), enquanto outros privilegiam as escalas de Meyer & Allen. Sobre a primeira escala, diversos autores (Mathieu & Zajac, 1990; White *et al.* 1995) identificam-na como sendo “a escala mais utilizada no estudo do compromisso organizacional”. Parece-nos, todavia, haver aqui alguma incongruência: se a generalidade dos autores assume que o compromisso é um constructo multidimensional, a verdade é que a maior parte deles utiliza o OCQ, uma escala unidimensional.

Outra crítica que se coloca parte de uma perspectiva diferente e questiona o carácter activo ou passivo do compromisso (Angle & Perry, 1981; Steers, 1977) e se é, primeiramente, atitudinal ou comportamental (Allen & Meyer, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982). Por outras palavras, há autores que consideram que, conceptualmente, é mais fácil distinguir compromisso passivo de compromisso activo, afirmando que é possível que, em primeiro lugar, os indivíduos experimentem uma forma passiva de

---

<sup>40</sup> Esta escala foi adaptada e validada para a cultura portuguesa por Carochinho, Neves & Jesuíno (1998).



compromisso, identificando-se com a organização (*“sinto-me bem a trabalhar nesta organização”*), estando depois, por alguma razão, dispostos a despende um elevado esforço para o bem da mesma (*“quero fazer o meu melhor para o bem desta organização”*). Nesta perspectiva, as respostas afectivas passam a transformar-se em intenções comportamentais, ou seja o compromisso passa de passivo a activo. A assunção desta premissa não é, todavia, consensual.

Um outro aspecto que habitualmente suscita polémica prende-se, como já vimos, com a relação do compromisso organizacional com a satisfação no trabalho. Seria de importância crucial conhecer efectivamente a relação causal entre as duas premissas de forma a desenvolver estratégias organizacionais tendentes a fomentar o compromisso organizacional, e vice-versa. Apesar de algumas evidências empíricas apontarem ser as características individuais e organizacionais a influenciar directamente a satisfação no trabalho e indirectamente o compromisso organizacional (Williams & Hazer, 1986), esta relação não nos parece cabalmente esclarecida.

Encerramos este conjunto de reflexões invocando as consequências negativas do compromisso organizacional para o indivíduo, aspecto pouco explorado na literatura. É verdade que o constructo em questão faz sentido relativamente a uma organização; aliás, ela é a sua razão de existir, até porque as estratégias tradicionais de controlo rígido dos indivíduos nas organizações (*control strategy*) hoje não fazem sentido, sendo a *commitment strategy* bem mais adequada e eficaz. No entanto, poucos são os autores que abordam as suas consequências negativas para os indivíduos (Randall, 1987, Romzek, 1989). Romzek (1989) indica algumas dessas consequências que, em seu entender, podem ser associadas ao elevado nível de compromisso. Diz-nos ainda que existe o perigo dos indivíduos com elevados níveis de compromisso organizacional transportarem para fora dos contextos de trabalho as atitudes e os comportamentos característicos da situação de trabalho (exemplo dos militares, acrescentamos nós), referindo igualmente o risco de haver pouco envolvimento com a família (na medida em que nos momentos de lazer efectuem tarefas relacionadas com o trabalho) e ainda a emergência, com maior frequência, de conflitos familiares. Korman & Korman's (1980) afirmam, por exemplo, que os elevados níveis de compromisso organizacional têm consequências negativas nas habilidades e competências dos sujeitos na medida em que estes tendem a acomodar-se a tarefas não relacionadas com o trabalho. Contudo, como

notámos, estes aspectos não tem sido muito estudados e, os resultados dos poucos estudos efectuados não nos permitem generalizações. Além disso, um indivíduo com elevado nível de compromisso não é obrigatoriamente um *workaholic*. As determinantes do compromisso parecem ser bastante diversas e não devem ser entendidas numa perspectiva normativa e estática, isto é, não devem ser consideradas como iguais nem as mesmas para todos os sujeitos, independentemente da fase da vida que estes atravessam. Segundo Lévy-Leboyer (1987) e Michel (1989), as determinantes do compromisso organizacional são de três ordens: cultural, individual e organizacional:

- as **determinantes culturais** são relativas ao sistema de valores que, num grupo social, define o lugar do indivíduo e a sua relação com o trabalho. As determinantes culturais veiculam-se através da socialização efectuada nos grupos sociais, na família, nas organizações e noutras experiências culturais tidas pelo sujeito;
- as **determinantes individuais** são tanto mais importantes de analisar quanto mais o compromisso surge como uma variável relativamente estável da personalidade. No âmbito das determinantes individuais, três aspectos são habitualmente apontados: o *locus de controlo*, sobretudo o interno (indivíduos com elevado *locus de controlo* interno sentem-se responsáveis por aquilo que lhes acontece e, como tal, apresentam maiores níveis de compromisso), o *need achievement* ou, se preferirmos, a necessidade de realização dos sujeitos (indivíduos com elevada necessidade de realização desenvolvem fortes expectativas em relação ao trabalho e, para que exista eficiência é necessário que haja um forte compromisso) e o *auto-conceito*. Quando o valor do auto-conceito é alterado ou implicado em tarefas que requeiram qualidades corporais ou intelectuais, verifica-se uma compensação intra-psíquica e os indivíduos sentem níveis superiores de compromisso;
- as **determinantes organizacionais** dizem respeito à relação do homem com o seu trabalho e à maneira como a organização facilita ou bloqueia a possibilidade do indivíduo nele investir. A interacção que se estabelece entre o indivíduo, o trabalho que executa e a sua organização é igualmente uma variável de importância fulcral.

Pelo que acabamos de mencionar, o compromisso organizacional emerge como um constructo bastante complexo, abrangente e multifacetado. Não deve, pois, ser entendido de forma linear, tanto mais que apresenta múltiplas e complexas conexões. Assiste-se presentemente a uma nova tentativa de segmentar o constructo, mais concretamente separando o compromisso afectivo e normativo do compromisso instrumental (Meyer *et al.* 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Bastos *et al.*, 2008; Solinger *et al.* 2008), com a argumentação de que o compromisso instrumental representa uma atitude face a um comportamento (a permanência na organização) e não perante a organização enquanto objecto. Já se encontra na literatura alguma tendência para atribuir ao compromisso instrumental uma outra designação – entrincheiramento organizacional ou entrincheiramento na carreira –, não havendo, no entanto, uma posição consensual. Aliás, as terminologias anglo-saxónicas gravitam entre o *organizational entrenchment*, *occupational entrenchment* (Blau, 2001) e o *career entrenchment* (Bedeian, 2002).

É incontroverso que o campo do compromisso organizacional é uma área que tem merecido – e que continuará a merecer – uma acrescida atenção, quer dos investigadores teóricos, quer dos gestores, na medida em que se apresenta como um campo propício a novos desenvolvimentos e novos entendimentos no complexo mundo que é uma organização.

No capítulo que agora finda abordamos o compromisso organizacional como um dos elementos centrais da vinculação do indivíduo à organização. Apontamos o compromisso afectivo como estando associado ao desejo do trabalhador em querer continuar a fazer parte da organização em que labora e, fizemos referencia aos benefícios que tais laços acarretam. No entanto, esses laços não devem ser entendidos como perpétuos e eternos, até porque a experiência actual, justificada em parte pela crise internacional que presentemente vivenciamos, aponta amiúde para a quebra dessas ligações profundas entre as organizações e os seus colaboradores, privilegiando-se relações meramente transaccionais em detrimento das relacionais. Os trabalhadores deparam-se assim com o defraudar dos contratos psicológicos que, com as “suas” organizações estabeleceram. O capítulo seguinte vai incidir sobre a problemática dos contratos psicológicos, das quebras e violações que o desvirtualizam e às consequências que acarretam.

## **Capítulo IV**

# **O CONTRATO PSICOLÓGICO**

### **1. IMPORTÂNCIA DOS CONTRATOS**

Desde a génese da humanidade que o homem é obrigado a relacionar-se com o seu semelhante. Ao longo dos tempos, o ser humano foi adquirindo múltiplas formas de relacionamento, ancorados em estratégias que as promoviam. Essas estratégias eram assentes em princípios implícitos (a lei do mais forte), em acordos, em normas de conduta, em leis e em promessas que facilitavam o relacionamento interpessoal. Não podemos esquecer que, como dizia Aristóteles, “o homem é, por natureza, um animal social” e “quem não conseguir levar uma vida comum, ou é de tal forma auto-suficiente, que consegue prescindir dela e, assim, não partilha a sociedade, ou é uma besta ou é um Deus” (Aronson, 2002). A necessidade de uma convivência harmoniosa no seio dos grupos tornou-se ao longo dos tempos num imperativo inquestionável<sup>41</sup>. O estabelecimento de contratos (acordos entre duas ou mais entidades que têm por objecto a criação ou extinção de obrigações e/ou de direitos) é uma dessas formas que não só regula comportamentos, como também os antecipa, prevê e controla, na medida em que neles se estabelecem os limites de actuação das partes envolvidas, reduzindo desta forma as incertezas comportamentais. Os contratos são, assim, vistos como promotores da vida social. A literatura dá-nos conta da existência de diferentes tipos de contratos. Podemos mesmo encontrar nos filósofos da antiga Roma algumas breves reflexões sobre os diferentes contratos e a sua natureza. Também Georg Wilhelm Friedrich Hegel

---

<sup>41</sup> Schalk & Rousseau (2001) consideram mesmo “que o primeiro registo de violação do contrato psicológico deve ter sido a história de Adão e Eva. Que se saiba, quando eles violam o acordo de não comer qualquer fruto da árvore, começam uma longa história de promessas, compromissos, violações e reatamento de relações”. E porque o homem é, desde a sua génese, um ser vivo genuinamente social, na medida em que é no grupo e na sociedade que se desenvolve enquanto ser pensante, é também nele que transmite os seus afectos.

se debruçou sobre esta temática, sustentando que as partes envolvidas no estabelecimento de um contrato se reconheciam mutuamente como detentoras de algo com valor para ambas e referiu que, se este valor fosse dado à outra parte, se iniciava uma actividade de aquisição e abandono. Com base neste pressuposto efectuou-se a destrição entre contratos de doação e contratos de troca, sendo o contrato de trabalho inserido no segundo tipo.

*Grosso modo*, todos os contratos podem ser definidos como uma crença em obrigações entre as partes neles envolvidas. “Do acordo entre as partes emerge uma obrigação para desenvolver algo. O indivíduo compromete-se a levar a cabo determinada acção, mesmo que este acordo apenas exista na visão do espectador e não de facto” (Rousseau & Parks, 1993).

Rousseau & Parks (1993) reconhecem que, independentemente de serem escritos ou verbais, os contratos são sempre **voluntários**, na medida em que são feitos de livre vontade entre as partes intervenientes; **incompletos**, em consequência da racionalidade limitada do Homem, que não lhe permite um processamento total da informação que recebe do meio; **auto-organizativos**, uma vez que esboçam caminhos de acção, com indicação clara das funções de ambas as partes, e **estáveis**, pois que, uma vez criados, formam modelos mentais que resistem à mudança.

Rousseau (1995), numa tentativa de sistematizar os diferentes tipos de contrato referidos na literatura, recorre a uma grelha formada por duas dimensões: o nível de análise (individual/grupal) e da perspectiva de análise (interna/externa). A combinação destas duas dimensões permite identificar quatro tipos de contrato: social, normativo, implícito e psicológico (ver tabela 15).

**Tab. 10 – Tipos de contrato**

	NÍVEL INDIVIDUAL	NÍVEL GRUPAL
Perspectiva Interna	<b>Contrato Psicológico</b> Crenças do sujeito relativamente a promessas feitas, aceites e confiadas entre ele e uma outra entidade.	<b>Contrato Normativo</b> Trata-se de um contrato psicológico partilhado. Verifica-se quando membros de uma organização, grupo social ou unidade de trabalho partilham crenças comuns.
Perspectiva Externa	<b>Contrato Implícito</b> Interpretações que terceiras partes fazem dos termos contratuais.	<b>Contrato Social</b> Crenças em obrigações associadas a uma cultura social.

Dentro desta tipologia, é possível ainda efectuar uma segmentação em contratos promissórios e contratos sociais. Os contratos promissórios referem-se a promessas de pagamento em que um compromisso de comportamento futuro é oferecido em troca de um valor monetário, enquanto os contratos sociais são, em grande parte, adquiridos à nascença e/ou por pertença a um determinado grupo. Citando Castanheira & Caetano (1999), “o contrato social diz respeito às normas culturais duma sociedade e tem uma importância decisiva na percepção do contrato psicológico”. Se o contrato social se estabelece à nascença e, portanto, se adquire pela pertença a determinada sociedade, comunidade ou grupo, já os contratos promissórios são voluntários (embora, como é sabido, não aconteçam no vácuo). Rousseau & Parks (1993) afirmam que os contratos promissores são caracterizados por três elementos que os destringam dos contratos sociais: uma **promessa** (escrita ou verbal), um **pagamento** e uma **aceitação**: uma promessa de uma de uma acção futura, um pagamento que é dado em troca da promessa e uma aceitação voluntária dos termos contratuais.

Dentro dos contratos promissórios referidos anteriormente, o **contrato normativo** ocorre quando várias pessoas estão de acordo relativamente a algumas facetas do seu contrato psicológico individual, podendo surgir sempre que haja suficiente oportunidade para os indivíduos interagirem e para se criarem crenças comuns sobre os seus contratos (Rousseau, 1995). Castanheira & Caetano (1999) acreditam mesmo que “há uma relação estreita entre o contrato normativo e a cultura da empresa ou do grupo, podendo existir tantos contratos normativos como sub-culturas organizacionais”.

O **contrato implícito** atende às interpretações que terceiras pessoas fazem da relação contratual, sendo largamente influenciado pelas crenças sociais respeitantes à equidade nas relações de trabalho (Rousseau, 1995).

Por último, o **contrato psicológico** que é uma crença individual nos termos de um acordo de troca entre o indivíduo e a sua organização e que, de certa forma, tem o poder de fazer cumprir profecias, antecipar e planear o futuro. Isto porque tem delineado um conjunto de acções a seguir, bem como um conjunto de limitações à sua actuação.

## 2. ORIGEM E PERSPECTIVAS DO CONTRATO PSICOLÓGICO

A génese do contrato psicológico pode ser encontrada na abordagem psicológica das organizações, nomeadamente em Chris Argyris. Este autor preocupa-se essencialmente em melhorar o nível de funcionamento psicológico nas organizações, sendo da opinião de que o sucesso de uma organização depende do sucesso psicológico dos seus membros (Argyris, 1989). Argyris (1960a) foi o primeiro a referenciar a expressão “contrato de trabalho psicológico”, entendido como “um acordo não escrito que existe entre o indivíduo e a organização”. Contudo, é com Levinson (1962) que o construto adquire a sua denominação actual, definindo-o como “uma série de expectativas mútuas das quais as partes podem não estar conscientes, mas que, mesmo assim, regulam as suas acções”.

Já na década de 70, Kotter (1973) refere-se ao contrato psicológico como um contrato implícito entre o indivíduo e a organização em que cada parte especifica o que cada parte espera dar e receber nessa relação. Introduz a noção de harmonização (do inglês *matching*) para se referir às expectativas acordadas.

Apesar dos estudos pioneiros de Argyris (1960a, 1960b) e de Levinson (1962) no âmbito do contrato psicológico, só a partir da década de 80 é que o constructo entrou no vocabulário dos investigadores organizacionais. Presume-se que tal só aconteceu porque o mesmo começou a ser utilizado para justificar determinadas situações às quais outros constructos já não davam resposta; ou seja, o contrato psicológico encontrara finalmente uma aplicabilidade prática no contexto da gestão.

Assim, Schein (1980) reabilita a noção de contrato psicológico e justifica a sua utilidade para a compreensão do comportamento dos indivíduos nas organizações, porque este envolve um conjunto de expectativas não escritas que interferem na relação entre o indivíduo e a organização. Realce merece também o trabalho de Nicholson & Johns (1985), que utiliza o contrato psicológico para justificação do absentismo organizacional.

A alteração contextual dos locais de trabalho introduzida nas décadas de 80 e 90 viria a reforçar e a justificar as investigações nesta área. Neste âmbito, destaca-se incontestavelmente Denise Rousseau, que nos últimos anos tem desenvolvido múltiplas

investigações e contribuído significativamente para a popularidade e difusão do conceito. O modelo por si desenvolvido será adiante explicado.

A literatura referencia a existência de duas perspectivas no estudo do contrato psicológico. A primeira, **bilateral**, prevê uma troca entre as partes envolvidas – o indivíduo e a organização – e o contrato assenta em expectativas mútuas (Argyris, 1960a; Levinson, 1962; Kotter, 1973; Schein, 1980; Nicholson & Johns, 1985). Há, por assim dizer, um *locus* externo (indivíduo-organização). A segunda perspectiva – **unilateral** – fundamenta-se essencialmente nas percepções individuais subjectivas do colaborador para com a organização (*locus* interno). Neste domínio destacamos Rousseau (1990), que entende o contrato psicológico como “uma crença individual de que uma promessa de retorno futuro foi feita, onde uma contribuição ou consideração foi oferecida (e aceite) e, onde existe uma obrigação de benefícios futuros”.

### 3. TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Os dois tipos de contrato psicológico mais estudados e, consequentemente, mais referenciados na literatura são o relacional e o transaccional (ver MacNeil, 1985; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & Parks, 1993; Herriot, Manning & Kidd, 1997; Millward & Hopkins, 1998, entre outros), situando-se em pólos opostos consonantes com o tipo de acordo laboral existente.

**Tabela 11 – Do antigo ao novo acordo laboral**

<b>Antigo Acordo Laboral</b> (Passado recente)	<b>Novo Acordo Laboral</b> (Formas emergentes)
Os contratos de trabalho incidiam sobre a disponibilidade para trabalhar (tempo). As relações contratuais são formalizadas, sobretudo através de contrato colectivo ou por negociação sindical.	Os contratos de trabalho incidem na concretização de tarefas/obtenção de objectivos (resultados). As relações contratuais são assentes na responsabilidade individual, sendo as carreiras reprojectadas através da aquisição de novas capacidades pessoais e formação.
Segurança de emprego a longo prazo (em muitos casos para toda uma vida). Prevalecem as ideias de segurança, continuidade e lealdade.	Não há segurança de emprego. Prevalecem as ideias de insegurança e de instabilidade, mudança e empregabilidade futura.
Cenário de emprego estruturado e previsível.	Cenário de emprego flexível e ambíguo.
Carreira gerida pela organização (responsabilidade da organização).	Carreira gerida pelo próprio trabalhador (responsabilidade individual).
Tempo e esforço recompensados.	<i>Performance</i> esperada.
Ordenados relacionados com a experiência e com o <i>status</i> .	Ordenados relacionados com as <i>performances</i> .
Pagamento justo por boas <i>performances</i> .	Pagamento elevado por <i>performances</i> elevadas.
Promoções em troca de comportamentos extra.	Atitudes meramente transaccionais.
Prevalência da confiança e dos investimentos mútuos.	Prevalência da pouca confiança e do muito cinismo.



## **O Contrato Psicológico Relacional**

O contrato psicológico relacional é um contrato promissor baseado na confiança, no elevado grau de compromisso afectivo e na integração e identificação com a outra parte. Reúne, portanto, expectativas de estabilidade e compromissos a longo prazo e permite a contribuição para a troca recíproca com a organização (Rousseau, 1995). Trata-se de um contrato assente em obrigações recíprocas e que envolvem elementos sócio-emocionais para além dos monetários. São abrangentes na finalidade e muito subjectivos, já que são governados por valores de boa fé e tratamento justo. Segundo Rousseau (1995), constituem-se como suas principais características:

- a relação não ter limite de duração;
- existir um investimento considerável dos colaboradores e da organização (formação);
- haver um elevado grau de mútua interdependência entre as partes e barreiras à saída da organização;
- existência de compromisso afectivo para além do monetário;
- estabelecimento de relações com todos os indivíduos da organização;
- verificar-se dinamismo e sujeição à mudança;
- possibilitar condições afectas à vida pessoal;
- permitir compensações subjectivas e implícitas.

A atitude dominante é a relacional, característica do trabalho tradicional. Neste tipo de relacionamento abonam sentimentos de envolvimento afectivo que na maioria dos casos compromete o empregador a providenciar mais do que o suporte remunerativo (formação, desenvolvimento de carreiras, segurança no trabalho etc...).

## ***O Contrato Psicológico Transaccional***

O contrato psicológico transaccional caracteriza-se por ser de curta duração e pela sua limitada contribuição para a organização. Nestes contratos existe um baixo compromisso dos colaboradores, bem como uma fraca integração dos mesmos. Os contratos psicológicos transaccionais possuem um elevado grau de especificidade e são estabelecidos em determinados períodos de tempo. Estas duas características geram relações de troca onde existe pouco envolvimento emocional, dedicação e lealdade (Rousseau & Parks, 1993). São contratos onde existe interdependência, mas onde as partes têm flexibilidade para negociar diferentes termos e, inclusivamente, negociar

acordos com novos parceiros. Rousseau (1995) sistematizou as suas principais características, a saber:

- estabelecimento de trocas monetárias a curto prazo;
- proporcionam condições económicas específicas como incentivo;
- envolvimento pessoal no trabalho limitado;
- têm duração contratual especificada;
- o compromisso organizacional é limitado a condições bem especificadas;
- têm flexibilidade limitada;
- exige o uso de todos os conhecimentos e competências;
- são constituídos em termos objectivos.

Neste tipo de contrato predomina a atitude transaccional, ou seja, os colaboradores estão mais preocupados com a remuneração e com os benefícios individuais do que em serem bons cidadãos organizacionais. Os contratos psicológicos transaccionais funcionam frequentemente como triagem dos colaboradores com quem se estabelecerão acordos a longo prazo, havendo, assim, menor risco de erro (Rousseau & Parks, 1993).

#### 4. O MODELO DE ROUSSEAU

Ao abandonar a ideia de expectativas mútuas e enfatizando as percepções individuais subjectivas do indivíduo, Denise Rousseau introduziu, de certa forma, uma ruptura no estudo do contrato psicológico. O modelo que viria a propor enquadrar-se na perspectiva unilateral e integra três conceitos fundamentais: promessas, mutualidade e violação (Rousseau & Parks, 1993; Rousseau, 1995):

- a percepção de uma **promessa** distingue o contrato psicológico da mera expectativa. A promessa é a comunicação de um compromisso para um futuro curso de acção. Rousseau & Parks (1993) esclarecem que “não é a crença num compromisso, mas a comunicação de uma intenção futura” que “pode ser formalmente estatuído ou informalmente transmitido através das práticas em vigor na organização” (Castanheira & Caetano, 1999);
- a **mutualidade** assenta na obrigação percebida pelo indivíduo de que as contribuições que teve para com a organização a obrigam a retribuir de forma justa. Na mutualidade há uma percepção de equidade entre aquilo que o indivíduo dá à organização e aquilo que dela deveria receber. A título de mero exemplo refere-se a sugestão de Castanheira & Caetano (1999): “um excelente desempenho por uma alta remuneração”. Rousseau & Schalk (2000) sugerem

mesmo que é essencial algum grau de mutualidade para que o contrato psicológico possa atingir as metas de dependência mútua que cada interveniente pretende alcançar;

- a **violação** do contrato psicológico exprime a dimensão do grau de (in)cumprimento desse contrato, ou seja, “a percepção de que a organização falhou no cumprimento de uma ou mais obrigações que compõe o contrato psicológico” (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Morrison & Robinson, 1997).

Atenta às alterações nas relações laborais e considerando a tradicional tipologia relacional/transaccional demasiado simplista e incompleta, Rousseau (1995) propõe então uma nova tipologia para o contrato psicológico que permite a inclusão das novas formas de contratação. Esta nova tipologia assenta em duas características de extrema importância nas relações de trabalho contemporâneas: a duração da relação de trabalho e os requisitos de *performance*. Com base nesta sua concepção, emergem dois novos tipos de contrato psicológico: o transicional (ou incerto) e o equilibrado (ou híbrido).

### ***O Contrato Psicológico Transicional ou Incerto***

O contrato psicológico transicional ou incerto não constitui propriamente um contrato, mas antes um estado cognitivo que reflecte as consequências oriundas da mudança organizacional e das transições que ocorrem em arranjos contratuais previamente estabelecidos (Rousseau, 2000). Por outras palavras, o contrato psicológico transicional ou incerto é “típico de situações em que a organização está com fortes mutações internas na sequência de fusões ou alterações dramáticas do mercado e, caracteriza-se por uma alta ambiguidade e incerteza, instabilidade interna e despedimentos muito frequentes”. Termos como a confiança, implicação ou compromisso tendem a ser deixados fora deste tipo de contrato.

### ***O Contrato Psicológico Equilibrado ou Híbrido***

Os contratos psicológicos equilibrados ou híbridos são arranjos contratuais dinâmicos e sem limite de duração que permitem não só o sucesso económico do indivíduo, mas igualmente oportunidades de desenvolvimento de carreira. Quer o indivíduo quer a organização contribuem significativamente para a aprendizagem e desenvolvimento mútuos. No dizer de Castanheira & Caetano (1999), este tipo de contrato psicológico “resulta da conjugação de algumas facetas do contrato relacional, como a lealdade, o alto nível de empenho e a identificação com a organização, com outras do contrato

transaccional, como a remuneração em função do desempenho e a focalização nos resultados organizacionais”. De acordo com Rousseau, Hui & Lee (2004), este tipo de contrato reflecte a quebra ou ausência de um acordo inicialmente estabelecido entre as partes, podendo ser observado em circunstâncias instáveis.

**Tab. 12** – Os diferentes contratos psicológicos segundo Rousseau (1995)

ESPECIFICAÇÃO DOS REQUISITOS DE PERFORMANCE		
Duração	Requisitos especificados	Requisitos não especificados
<b>Curto Prazo</b>	<p><i>Transaccional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo compromisso</li> <li>• Baixa ambiguidade</li> <li>• Facilidade na saída</li> <li>• Liberdade para estabelecer novos contratos</li> <li>• Fraca integração</li> </ul>	<p><i>Transicional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada incerteza</li> <li>• Elevada ambiguidade</li> <li>• Facilidade de saída</li> <li>• Grande instabilidade</li> </ul>
<b>Longo Prazo</b>	<p><i>Equilibrado ou híbrido</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado compromisso</li> <li>• Elevada integração</li> <li>• Desenvolvimento contínuo</li> <li>• Elevado apoio mútuo</li> <li>• Dinamismo</li> </ul>	<p><i>Relacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado compromisso (sobretudo afectivo)</li> <li>• Elevada integração</li> <li>• Elevada identificação</li> <li>• Elevada estabilidade</li> </ul>

Nas tabelas seguintes procuramos sistematizar, na perspectiva do empregado, os principais deveres do trabalhador e da organização em cada um dos tipos de contrato definidos por Rousseau (1995):

**Tab. 13** – Características do contrato psicológico relacional e transaccional na perspectiva do empregado

Contrato psicológico relacional	Contrato psicológico transaccional
Duração do contrato em aberto, isto é, duração previsivelmente longa, sem data de fim prévia	Duração do contrato pré-estabelecida (de curta duração)
<p><b>O trabalhador deve:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lealdade;</li> <li>• empenho que pode ir além do exercício estrito das funções que lhe são atribuídas;</li> <li>• conformidade com as normas definidas pela organização;</li> <li>• identificação com os valores organizacionais.</li> </ul>	<p><b>O trabalhador deve:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ter padrões de desempenho de acordo com o negociado;</li> <li>• ser responsável pela sua evolução de competências e conhecimentos profissionais;</li> <li>• respeitar os valores organizacionais, sem necessitar de se identificar com eles;</li> <li>• trazer um “valor acrescentado” para a organização;</li> <li>• ser responsável pela sua carreira profissional.</li> </ul>
<p><b>A organização deve:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• remunerar com justiça o bom desempenho;</li> <li>• dar formação adequada às funções atribuídas;</li> <li>• proporcionar uma carreira profissional interna;</li> <li>• dar segurança/estabilidade de emprego;</li> <li>• providenciar ajuda em momentos difíceis (doença, reforma, etc.).</li> </ul>	<p><b>A organização deve:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagar em função do desempenho;</li> <li>• aceitar com naturalidade a saída do trabalhador quando este encontrar uma situação de trabalho mais interessante;</li> <li>• especificar as funções do indivíduo sem um mínimo de ambiguidade.</li> </ul>

Fonte: Castanheira e Caetano (1999), Bragança (2006) e Leiria, Palma & Cunha (2007)

**Tabela 14** – Características do contrato psicológico híbrido e transicional na perspectiva do empregado

Contrato psicológico híbrido ou equilibrado	Contrato psicológico transicional ou incerto
Resulta da conjugação entre o contrato relacional e o transaccional	Reflecte a quebra ou ausência de um acordo entre as partes; caracteriza-se por elevada incerteza, ambiguidade e instabilidade
<p><b>O trabalhador deve:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolver competências úteis no mercado de trabalho externo;</li> <li>desenvolver competências valorizadas pela organização;</li> <li>elevado nível de compromisso;</li> <li>alcançar uma elevada performance, para atingir objectivos cada vez mais exigentes.</li> </ul>	<p><b>O trabalhador:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>crê que a organização envia sinais inconsistentes relativamente às suas intenções;</li> <li>não confia na organização;</li> <li>não tem a certeza relativamente aos seus deveres para com a organização;</li> <li>tem fracas expectativas relativamente à organização.</li> </ul>
<p><b>A organização deve:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>promover a empregabilidade a longo prazo, quer no mercado externo, quer no mercado interno;</li> <li>criar oportunidades de carreira;</li> <li>proporcionar uma carreira profissional interna;</li> <li>promover uma formação contínua, ajudando os trabalhadores a obterem a <i>performance</i> desejada;</li> <li>remunerar em função do desempenho.</li> </ul>	<p><b>A organização:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>esconde informação importante dos trabalhadores;</li> <li>não confia nos trabalhadores;</li> <li>tenta avaliar a incerteza dos trabalhadores;</li> <li>institui mudanças que reduzem os salários e benefícios dos empregados, piorando a qualidade de vida no trabalho.</li> </ul>

Fonte: Rousseau (2000) e Leiria, Palma & Cunha (2007)

## 5. FUNÇÕES DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Mesmo na presença de um contrato formal de trabalho, os indivíduos tendem sempre a desenvolver contratos de natureza psicológica. Neste sentido, Shore & Tetrick (1994) e Anderson & Schalk (1998) referenciam três funções do contrato psicológico que, em nossa opinião, justificam o seu estudo, a saber:

- **redução da insegurança:** uma vez que o contrato formal de trabalho não elimina toda a ambiguidade existente na relação, o contrato psicológico preenche essas lacunas, conferindo um sentimento de segurança aos colaboradores, dado que estes acreditam possuir um acordo com a entidade empregadora;
- **orientação do comportamento:** o trabalhador vai comparar as obrigações que considera ter para com a organização, com as obrigações que considera que a organização tem para consigo, ajustando o seu comportamento com base na apreciação que faz desses *outcomes*.
- **desenvolvimento de um sentimento de influência sobre a organização:** o contrato psicológico permite aos trabalhadores desenvolver um sentimento de

que podem influenciar o seu destino na organização, uma vez que são uma das partes do contrato e que são livres para escolher se levam ou não a cabo as suas obrigações.

## 6. MENSURAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

O estudo do contrato psicológico tem sido alvo de diversas investigações e de várias formas de operacionalização, consonantes, quer com os paradigmas dominantes dos investigadores (quantitativo ou qualitativo), quer com os objectivos da investigação. Assim, uns autores incidem nos conteúdos enquanto outros se centram no seu aspecto dinâmico. Daí que possamos, à partida, falar de dois tipos de medidas: as primeiras – de **orientação para o conteúdo** – mensuram as obrigações e os termos que os colaboradores detêm e descrevem o tipo de relacionamento que predomina, podendo fazer uso de metodologias qualitativas ou quantitativas; as segundas – de **orientação para o processo** – focam os aspectos dinâmicos do preenchimento do contrato e da sua violação. Normalmente este último tipo de medidas recorre a indicadores directos ou indirectos.

Rousseau (1990), Robinson e col. (1994) e Guzzo e col. (1994) referem que a investigação empírica efectuada na área do contrato psicológico é maioritariamente quantitativa, na medida em que, acrescentamos nós, os dados quantitativos permitem comparar os diferentes actores organizacionais, tendo por base o mesmo critério de medição. Nesta perspectiva, diversos autores têm-se debruçado sobre a construção e validação de instrumentos psicométricos com vista à sua mensuração. A este propósito, destacam-se os trabalhos de Millward & Hopkins (1998) e Rousseau (2000), que criaram respectivamente o *Psychological Contract Scale* (PCS)<sup>42</sup> e o *Psychological Contract Inventory* (PCI)<sup>43</sup>, instrumentos amplamente utilizados na investigação psicossocial.

A tabela seguinte estabelece o ponto da situação relativamente à mensuração do contrato psicológico.

---

<sup>42</sup> Adaptação para a língua e cultura portuguesa por Carochinho e col. (2003).

<sup>43</sup> Adaptação para a língua e cultura portuguesa por Carochinho, Matos & Pinto (2004).

**Tabela 15 – A mensuração do contrato psicológico**

Orientação de conteúdo	
Avaliação de conteúdo qualitativa	Avaliação de conteúdo quantitativa
<p>1) <b>Técnicas clínicas e etnográficas</b> (combinando entrevistas não estruturadas com observações dos cenários de trabalho) <b>Autores:</b> Rousseau &amp; Tijoriwala (1996, cit. por Millward &amp; Brewerton, 2000).</p> <p>2) <b>Método dos incidentes críticos</b> <b>Autores:</b> Herriot &amp; Pemberton (1996); Herriot, Manning &amp; Kid (1997).</p>	<p>1) <b>Escalas e inventários</b> Psychological Contract Scale (PCS) Psychological Contract Inventory (PCI) <b>Autores:</b> Millward &amp; Hopkins (1998); Rousseau (2000).</p> <p>2) <b>Intercorrelações entre as obrigações de ambas as partes (indivíduo-organização)</b> <b>Autores:</b> Barksdale &amp; Shore (1997).</p> <p>3) <b>Escolha, de entre as quatro definições de contrato psicológico, daquela que melhor reflecte a sua relação com o trabalho</b> <b>Autores:</b> Wade-Benzoni &amp; Rousseau (1997, cit. por Millward &amp; Brewerton, 2000).</p>
Orientação de processo	
Medidas directas	Medidas indirectas
<p>As medidas directas mais utilizadas são:</p> <p>a) <b>O cumprimento do contrato</b>, medido através de uma escala tipo <i>Likert</i> <b>Autores:</b> Millward &amp; Brewerton (2000).</p> <p>b) <b>O índice de violação</b>, medido através de itens dicotómicos (sim/não) <b>Autores:</b> Robinson &amp; Rousseau (1994).</p>	<p>Utilização de outras medidas. Não se mensura directamente o contrato, mas podem-se efectuar inferências a seu respeito (e.g. através do estudo do suporte organizacional percebido). <b>Autores:</b> Barksdale &amp; Renn (1977) e Barksdale &amp; Shore (1977).</p>

A fim de se estudar o contrato psicológico em toda a sua amplitude, sugere-se que no futuro passem a ser utilizadas medidas combinadas (quantitativas e qualitativas, com ênfase, quer nos conteúdos, quer nos processos).

## 7. VIOLAÇÃO DO CONTRATO

A violação do contrato psicológico é um dos temas mais analisados na literatura porque as suas implicações comportamentais, individuais e organizacionais são geralmente negativas e nefastas. Podemos então definir violação como “a percepção de que a organização falhou no cumprimento de uma ou mais obrigações que compõem o contrato psicológico” (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995). Não confundir aqui *quebra* com *violação*, devendo esta ser entendida como mais do que uma mera quebra. Uma quebra, para as autoras citadas, tem a ver com a cognição de que a organização não cumpriu uma ou mais obrigações do seu contrato psicológico, enquanto a violação se refere a um estado mais avançado em que há um impacto considerável em termos afectivos e emocionais, que leva ao descrédito total da organização em termos de cumprimento do contrato psicológico estabelecido.

Morrison & Robinson (1977) apontam duas condições principais para a percepção de uma promessa não cumprida: a negação – incapacidade ou falta de vontade em cumprir a promessa – e a incongruência – comunicação da promessa processada de forma pouco clara, promessas ambíguas ou ainda esquemas de referência sócio-culturais distintos.

Neste domínio, a literatura enuncia alguns aspectos que se constituem de forma inequívoca como fontes de violação do contrato, merecendo especial destaque, por serem as mais óbvias, a percepção da justiça organizacional (sobretudo a justiça procedimental e a justiça distributiva), as expectativas incongruentes, as falhas comunicacionais e a subjectividade preceptiva.

A violação tem consequências emocionais, atitudinais e comportamentais diversas, dependentes obviamente das características individuais e do grau de cumprimento do contrato. O quadro que se segue sintetiza algumas dessas respostas.

**Tabela 16** – Respostas à violação do contrato psicológico.

TIPO DE RESPOSTAS	RESPOSTAS À VIOLAÇÃO
Respostas emocionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• raiva</li> <li>• ressentimento</li> <li>• frustração</li> <li>• desespero</li> </ul>
Respostas atitudinais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desconfiança</li> <li>• desimplicação organizacional</li> <li>• diminuta satisfação no trabalho</li> </ul>
Respostas comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lealdade/silêncio (submissão)</li> <li>• voz activa (tentativa de remediar a violação)</li> <li>• negligência passiva (fracas performances; Destruição, agressão, actos de vandalismo...).</li> <li>• saída</li> </ul>

Face à panóplia de respostas à violação do contrato psicológico, importa realçar a importância que o cumprimento dos termos contratuais tem para o bom funcionamento organizacional. Assim, o seu incumprimento fere toda uma relação de confiança que, uma vez perdida, dificilmente é recuperada. Recorde-se que a confiança desempenha um duplo papel, qual deles o mais importante: primeiro, influencia a probabilidade de uma acção ser percebida como uma quebra contratual; segundo, funciona como mediadora da relação entre o contrato psicológico e a subsequente contribuição do indivíduo para a organização.



## 8. REFLEXÕES SOBRE O CONTRATO PSICOLÓGICO

Como nos diz Alcover de la Hera (2000), “apesar do conceito de contrato psicológico não ser novo”, ele é, no entanto, de extrema importância na actualidade e antevê-se que venha a adquirir redobrada importância no futuro próximo, tanto mais que “*en los últimos quince años el interés por el contrato psicológico há crecido en progresión geométrica, tanto en formulaciones teóricas como en investigaciones empíricas, si bien com una clara ventaja a favor de aquéllas*” (Alcover de la Hera, 2000). Cunha e col. (2003, 2007) estabelecem mesmo que este é um dos 21 temas principais para o debate no século XXI no âmbito das ciências que abordam a temática das organizações. Trata-se de um constructo que, como vimos no presente capítulo, se preocupa em explicar as obrigações mútuas e as expectativas recíprocas de carácter implícito que se desenvolvem entre as partes implicadas em toda a relação laboral.

O primeiro comentário que nos atrevemos a elaborar reside precisamente no tipo de perspectiva – bilateral ou unilateral – do contrato psicológico, bem como nos conteúdos em que assentam. A perspectiva mais tradicional define-o na sua dimensão bilateral, em que existe uma troca relacional entre as partes (indivíduo e organização) e, em termos de conteúdos, aponta as expectativas mútuas. As perspectivas mais recentes, apoiadas nos trabalhos de Denise Rousseau, formatam o contrato psicológico numa perspectiva unilateral, assente em percepções individuais subjectivas, sendo os conteúdos percepções individuais e crenças de obrigações recíprocas. Assim sendo, parece haver alguma falta de consenso na literatura relativamente não só ao carácter unilateral ou bilateral do contrato psicológico, como também àquilo que enforma o seu conteúdo: ou percepções ou crenças ou expectativas ou promessas ou obrigações.

Outro aspecto que não está suficientemente esclarecido na literatura refere-se ao agente organizacional, isto é, qual é a parte que representa a organização com a qual o indivíduo estabelece contrato psicológico (o técnico de recrutamento e selecção, a entidade patronal, a supervisão directa, etc.), porquanto em determinadas ocasiões pode dar-se o caso de o indivíduo receber diferentes ofertas de contrato psicológico, procedentes de diferentes agentes organizacionais, podendo as mesmas ser contraditórias ou incompatíveis entre si (Alcover de la Hera, 2000).

Um terceiro aspecto que merece a nossa atenção, e que revela igualmente alguma controvérsia, respeita à formação e desenvolvimento do contrato psicológico. Rousseau (1995) refere basicamente a importância de dois tipos de factores: uns de carácter social e organizacional (as pistas<sup>44</sup> e as mensagens organizacionais<sup>45</sup>) e outros de carácter individual, que aludem essencialmente a características cognitivas e a predisposições ou atitudes que acabam por influenciar o tipo de mensagens que o indivíduo recebe e como as interpreta. Já Guest (2004) apresenta um modelo de desenvolvimento mais integrativo, uma vez que considera não apenas o contexto imediato em que o contrato psicológico floresce, como também o contexto mais lato, permitindo aprofundar as suas causas, natureza e consequências. “Guest (2004) tem em conta um conjunto de factores contextuais, que se divide em factores organizacionais (tais como a estratégia de negócio, as práticas de recursos humanos, a cultura e o clima organizacional) e factores individuais (tais como a idade, o tipo de contrato psicológico, a educação entre outros” (Leiria, Palma & Cunha, 2007). Na perspectiva de Guest (2004), as políticas e práticas de recursos humanos desempenham um papel crucial no contrato psicológico. Analisando os dois modelos, verificamos que o de Rousseau (1995) é tido numa perspectiva mais micro e o de Guest (2004) numa perspectiva mais macro. O primeiro modelo centra-se nos factores responsáveis pelo desenvolvimento do contrato psicológico, limitando os factores organizacionais às pistas sociais e à comunicação de promessa. O segundo modelo é mais abrangente e tem uma perspectiva mais ampla dos elementos que influenciam o contrato psicológico, chamando a atenção para a importância de outras características organizacionais, tais como os proprietários da organização, a dimensão da organização, o sector de actividade ou até mesmo a estratégia de negócio, que influenciam o desenvolvimento do contrato psicológico. Segundo Guest (2004), o contexto não só ajuda a modelar o conteúdo do contrato psicológico, como as respostas que derivam do mesmo.

Ainda a propósito da formação e desenvolvimento do contrato psicológico, Bragança (2006) alerta para os diferentes tipos de motivos individuais (quer sejam eles de ordem económica, de ordem sócio-emocional, relacionados com a possibilidade de desenvolvimento da criatividade individual, ou mesmo a importância atribuída à

---

<sup>44</sup> Pistas são informações transmitidas pelos superiores, colegas ou grupos de trabalho.

<sup>45</sup> Mensagens organizacionais – comunicação de promessas por parte da organização, que descrevem as suas intenções para o futuro.

procura de informação) que interferem na formação e no desenvolvimento do contrato psicológico. Sendo o contrato psicológico desenvolvido numa perspectiva dinâmica, é natural que em determinados momentos cada um dos motivos apontados prevaleça sobre os restantes em função das necessidades do sujeito.

Assumindo a idiossincrasia dos contratos psicológicos relacionada com as percepções individuais subjectivas, é ainda plausível equacionar a hipótese de formação de contratos psicológicos que apresentem características colectivas, sobretudo em organizações que empreguem estratégias bastante uniformes e igualitárias de negociação dos contratos com os empregados e, nestas situações, a idiossincrasia do contrato psicológico poderá ser questionada.

A complexidade do comportamento dos indivíduos nas organizações é uma evidência. Enquanto seres sociais necessitam de se relacionar com o seu semelhante. No entanto tais relações são sempre mediadas por elaborações idiossincráticas (como os contratos psicológicos que acabamos de abordar) e, por outras variáveis intra psíquicas. A psicologia positiva e mais concretamente as variáveis adoptadas pelo capital psicológico positivo, têm nos últimos anos, recebido a atenção dos psicólogos pela importância mediadora que as mesmas parecem ter nos comportamentos e atitudes dos indivíduos. O capítulo que se segue introduz essas variáveis e debruça-se, na medida do possível, sobre a sua relação com os diferentes fenómenos que ocorrem nas organizações.

## Capítulo V

# O CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

### 1. A PSICOLOGIA POSITIVA

A Psicologia Positiva consiste no estudo científico das experiências positivas e dos traços individuais positivos, e dos aspectos que facilitam esse desenvolvimento (Pais Ribeiro, 2006). Este é um campo da Psicologia que, nos últimos anos, tem sido popularizado por Seligman & Csikszentmihalyi (2000), que acentuam o papel de determinadas variáveis psicológicas como protectoras do mal-estar e potenciadoras do bem-estar, nomeadamente as emoções positivas que parecem ter um impacto positivo na qualidade e esperança de vida das pessoas<sup>46</sup>. Não sendo propriamente originais na abordagem dessas variáveis<sup>47</sup>, os autores da Psicologia Positiva têm, no entanto, o mérito de apresentarem uma reflexão aprofundada e oportuna sobre o passado e futuro da ciência psicológica. Após um longo percurso profissional associado à doença mental, Seligman & Csikszentmihalyi (2000) afirmam que *“during the past half century, psychology has become increasingly focused on mental illness and, as result, has developed a distorted view of what normal – and exceptional – human experience is like”*. Da sua reflexão emerge a ideia de que é importante que a Psicologia não se centre

---

<sup>46</sup> Um dos estudos mais conhecidos foi apresentado por Danner, Snowdon & Friesen (2001) e começou por ser uma investigação sobre o envelhecimento e a doença de Alzheimer. Consistiu na análise de textos que foram escritos, em 1930, por freiras católicas, no início da sua vida religiosa, sendo que estes continham histórias pessoais e as razões que as tinham levado a ingressar na vida religiosa. Estes textos foram cotados em termos de conteúdos com emoções positivas (alegria, amor, esperança, entre outros). Os resultados demonstraram que as freiras que tinham expressado mais emoções positivas viveram cerca de 10 anos mais que outras que expressaram menos emoções positivas.

<sup>47</sup> Com efeito, na psicologia clínica e da saúde já há muito se havia discutido a importância de diversas variáveis enquanto amortecedores entre condições ameaçadoras da integridade pessoal e a doença, nomeadamente o sentido interno de coerência (Antonovsky, 1984), a robustez (Kobasa, 1979), o *coping* (Folkman & Lazarus, 1980), o suporte social (Kessler, Prince & Wortman, 1985), a auto-eficácia (Bandura, 1977), o *locus* de controlo (Wallston & Wallston, 1978) e o optimismo (Scheier & Carver, 1987).

apenas nos aspectos “menos bons” da experiência humana (doenças, perturbações e fraquezas humanas), mas que se preocupe em melhorar a vida das pessoas através do desenvolvimento das qualidades, das potencialidades e das características positivas que as mesmas possuem e cuja promoção leva ao progresso humano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Luthans, 2002b). Apela, assim, à necessidade da ciência psicológica “olhar o outro lado” da experiência humana, não apenas o negativo e patológico (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Como nos dizem Cunha, Rego & Cunha (2007), “a psicologia positiva dedica-se portanto à construção de qualidades positivas, em vez de dirigir o seu esforço para o processo de reparação de danos”.

O campo da Psicologia Positiva deve centrar-se, em consequência, em três níveis distintos, mas relacionados entre si: o **nível subjectivo** inclui as experiências subjectivas dos indivíduos acerca do passado (bem-estar, contentamento e satisfação), do presente (felicidade) e do futuro (esperança e optimismo); o **nível individual** refere-se aos traços individuais positivos, como a coragem, a originalidade, o talento elevado e a sabedoria; o **nível grupal** diz respeito às virtudes cívicas e instituições que conduzem os indivíduos para uma melhor cidadania, como o aumento da responsabilidade, do altruísmo, da tolerância e da ética de trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

## 2. A PSICOLOGIA POSITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

A Psicologia positiva rapidamente se tornou numa área transversal a todas as outras áreas da Psicologia. Também no campo da Psicologia das organizações se desenvolveram estudos tendentes a verificar a sua eficácia. Um deles, realizado por Cameron, Bright & Caza (2004), destaca o potencial que as emoções positivas podem ter dentro das organizações e o seu impacto no desempenho organizacional. Neste estudo tentou-se operacionalizar o conceito de virtuosidade nas organizações, tendo por base as características de compaixão, confiança, perdão, integridade e optimismo. Os resultados indicaram que as organizações que revelavam maiores níveis de virtuosidade apresentavam também uma maior capacidade de inovação, de qualidade e de retenção de clientes.

Barbara Fredrickson (2003) desenvolveu a teoria do alargamento e construção, segundo a qual as emoções positivas, ao contrário das negativas, não nos ajudam a resolver problemas de perigo eminente, mas sim a solucionar problemas relacionados com o desenvolvimento e crescimento pessoal. Através da emergência de determinados

estados mentais e comportamentais, os indivíduos ficam mais bem preparados para situações futuras. As emoções positivas alargam o estado mental momentâneo dos indivíduos e, ao mesmo tempo, ajudam a construir recursos pessoais duradouros. Esta teoria tem por base dados empíricos que demonstraram que a capacidade de alargamento do pensamento está relacionada com uma série de efeitos em cadeia que as emoções positivas têm sobre o pensamento. Assim, “quando as pessoas se sentem bem, o seu pensamento torna-se mais criativo, integrado, flexível e aberto a nova informação” (Fredrickson, 2003).

As emoções positivas, em particular optimismo e a esperança, são hoje em dia variáveis que importa estudar em contexto organizacional, pois acredita-se que podem constituir-se como variáveis mediadoras das relações e processos que ocorrem no contexto organizacional. Neto & Marujo (2007) associam mesmo estas emoções não só à percepção da saúde física e psicológica, como também ao sucesso pessoal e profissional.

Seguindo a abordagem da Psicologia Positiva, emergiram dois movimentos que alargaram o estudo destes processos positivos ao âmbito organizacional: o movimento dos estudos organizacionais positivos (mais macro) e o movimento do comportamento organizacional positivo (mais micro):

- o movimento dos **estudos organizacionais positivos** (*positive organizational scholarship*) tem por base o trabalho de investigadores da Universidade de Michigan, sendo “um movimento novo na ciência organizacional que se foca nas dinâmicas que levam a um desempenho individual e organizacional excepcionais tais como, o desenvolvimento da força humana, a produção de resiliência e de recuperação e o fomento da vitalidade” (Cameron & Caza, 2004);
- o movimento do **comportamento organizacional positivo** (*positive organizational behavior*), fundado por Fred Luthans (2002b), é definido como “o estudo e aplicação das forças e capacidades psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para melhorar o desempenho no trabalho”. Assim entendido, o comportamento organizacional positivo procura incorporar, além de uma tónica na investigação, uma componente mais interventiva, direccionando o foco para o

desenvolvimento dos recursos humanos e para a gestão do desempenho nas organizações (Palma, Cunha & Lopes, 2007). Como nos dizem Luthans, Youssef & Avolio (2007), o comportamento organizacional positivo tem estado confinado aos estudos das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho das pessoas.

A tabela seguinte resume, numa perspectiva comparativa, o que acabamos de referir.

**Tabela 17** – Estudos organizacionais positivos *versus* comportamento organizacional positivo

<b>Estudos Organizacionais Positivos</b>	<b>Comportamento Organizacional Positivo</b>
Analisa a positividade aplicada às organizações numa perspectiva macro.	Analisa a positividade aplicada às organizações numa perspectiva micro.
Transfere a lógica da psicologia positiva para o domínio da gestão.	Confinado aos estudos das capacidades psicológicas (auto-eficácia, optimismo, esperança e resiliência) que potenciam melhores desempenhos.
Características psicológicas positivas enquanto traços da personalidade.	Capacidades psicológicas positivas enquanto estados dinâmicos.
Mais centrado na generalização e contemplação.	Mais centrado na investigação e na intervenção.
Revela apetência a nível societal.	Não revela apetência a nível societal.

### 3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO

O comportamento organizacional positivo debruça-se sobre o estudo das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho organizacional. Como sugerem Cunha, Rego & Cunha (2007), são dois os princípios pelos quais se rege o comportamento organizacional positivo: (i) as pessoas são detentoras de forças e capacidades psicológicas positiva; (ii) estas forças podem ser desenvolvidas e geridas de uma forma eficaz para a melhoria do desempenho organizacional e para a melhor realização pessoal dos membros da organização.

Ao defender que as capacidades psicológicas positivas podem ser medidas, desenvolvidas e geridas, a abordagem do comportamento organizacional positivo coloca a tónica nas variáveis de estado, diferenciando-se assim de outras abordagens que realçam factores fixos, como os traços de personalidade (Luthans & Youssef, 2004). Para se referirem a estas capacidades, Luthans & Youssef (2004) propuseram o conceito de capital psicológico positivo (“quem se é”), que se distingue, nomeadamente, do capital humano (“aquilo que se sabe”) e do capital social (“quem se conhece”).

O capital psicológico é, assim, definido como “um factor psicológico central de positividade, em geral, e de cumprimento dos critérios do comportamento organizacional positivo, em particular, que vai para além do capital humano e do capital social no ganho de vantagem competitiva através de investimento/desenvolvimento de «quem se é»” (Luthans *et al.*, 2005).

De acordo com Luthans & Youssef (2004) e Luthans & Avolio (2003), o capital psicológico positivo é constituído por algumas capacidades básicas: a auto-eficácia, a esperança, o optimismo e a resiliência que, na sua opinião, são as capacidades que melhor correspondem aos critérios definidos pelo comportamento organizacional positivo: serem positivas, únicas, mensuráveis, passíveis de serem desenvolvidas e com impacto no desempenho. Como nos dizem Palma, Cunha & Lopes (2007), “adicionalmente vão ao encontro dos critérios de cientificidade, baseando-se o seu estudo em conhecimentos teóricos e em sólida investigação empírica”. Estas capacidades são estados de desenvolvimento (e não traços relativamente rígidos e inflexíveis) passíveis de desenvolvimento e melhoria, contribuindo para uma gestão mais eficaz do desempenho.

**Tabela 18 – Dimensões do capital psicológico positivo**

CAPACIDADE PSICOLÓGICA	DEFINIÇÃO CONCEPTUAL	MENSURAÇÃO POSSÍVEL
<b>Auto-eficácia</b>	Convicção que uma pessoa detém relativamente à sua capacidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de acção necessários para realizar com êxito uma tarefa específica num dado contexto. Ou seja, consiste em acreditar na própria capacidade de mobilizar recursos cognitivos que permitam alcançar resultados específicos.	Escala de auto-eficácia de Pais Ribeiro (1995)
<b>Esperança</b>	Estado motivacional positivo, resultante da interacção entre a motivação para a acção ( <i>agency</i> ) e os meios para atingir os respectivos objectivos ( <i>pathways</i> ). A esperança resulta da interacção entre a <i>agency</i> e o <i>pathways</i> .	Escala de Esperança de Snyder e col. (1991)  Escala sobre a esperança de Barros (2003).
<b>Optimismo</b>	Estilo atribucional segundo o qual os acontecimentos positivos são atribuídos a causas internas (pessoais) permanentes e universais, enquanto que os acontecimentos negativos são interpretados com base em factores externos, temporários e específicos.	Escala LOT ( <i>Life Orientation Test</i> ) de Scheier, Carver & Bridges (1994)  Escala sobre o optimismo de Barros (1988)
<b>Resiliência</b>	Capacidade para recuperar de situações conflituosas, adversas ou fracassos, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade.	Escala de resiliência de Wagnild & Young (1993)

Obs: Adaptado de Luthans & Youssef (2004) e Palma, Cunha & Lopes (2007)



## 4. O CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

Como foi referido no ponto antecedente, a auto-eficácia, a resiliência, o optimismo e a esperança constituem-se como as capacidades elegidas pelo capital psicológico positivo. Considerando que no estudo empírico da presente dissertação apenas contemplaremos o optimismo e a esperança, optamos por nos referir às duas primeiras capacidades de uma forma sucinta e centrar a nossa atenção naquelas que efectivamente são pertinentes para o entendimento da presente investigação: o optimismo e a esperança.

### 4.1. A Auto-Eficácia

A auto-eficácia<sup>48</sup> é um conceito que foi amplamente estudado por Albert Bandura, sendo considerado como a mais importante das fundações da positividade (Luthans, 2002a). Este conceito prende-se com a convicção de um indivíduo sobre a própria capacidade de mobilizar a sua motivação, os seus recursos cognitivos e os recursos necessários à execução bem sucedida de uma tarefa específica num determinado contexto (Luthans, 2002b). De acordo com diversos autores (Luthans & Youssef, 2004; Cunha, Rego & Cunha, 2007), as pessoas auto-eficazes (ou auto-confiantes) normalmente fazem escolhas positivas, esforçam-se mais por alcançar os seus objectivos, seleccionam tarefas desafiantes, são mais perseverantes, apresentam mais pensamentos positivos e ajustam-se mais adequadamente às situações indutoras de *stress*. Luthans (2002a) diz-nos mesmo que os ganhos de desempenho decorrentes da auto-eficácia são superiores aos resultantes de processos como a definição de objectivos, a transmissão de *feedback* ou a modificação do comportamento organizacional.

### 4.2. A Resiliência<sup>49</sup>

Resiliência é um conceito da Física dos materiais que se refere à propriedade pela qual a energia armazenada num corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora dessa deformação. Traduzindo este conceito para as ciências sociais e humanas, resiliência é, antes de mais, uma capacidade que o sujeito possui de retomar ao seu

---

<sup>48</sup> A auto-eficácia é igualmente designada na literatura psicológica por auto-confiança (Cunha, Rego & Cunha, 2007).

<sup>49</sup> Segundo Anaul (2005), a literatura do Quebec utiliza com frequência a expressão força psicológica (*ressort psychologique*) para traduzir o termo *resiliency*.

estado inicial após uma situação de grande *stress* ou adversidade, ou seja, é a capacidade para recuperar de situações conflituosas, adversas ou fracassos, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade. Consiste, por assim dizer, num balanço entre tensão (isto é, factores de risco) e capacidade de os enfrentar (isto é, factores de protecção) (Job, 2003). As pessoas com níveis altos de resiliência são mais criativas, adaptam-se mais facilmente às mudanças e são mais perseverantes quando enfrentam situações adversas (Luthans *et al.*, 2005). Coutu (2002) observa que foram identificadas três características típicas das pessoas resilientes: (i) a aceitação da realidade como ela é, (ii) a crença profunda num conjunto de valores que dão significado à vida e (iii) a capacidade de improvisar.

Pensando na vida organizacional e tendo em consideração que actualmente os indivíduos se deparam com riscos e incertezas associados a questões como mudanças tecnológicas, *downsizing*, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, *stress* e *burnout*, a resiliência torna-se cada vez mais um elemento essencial que pode transformar essas ameaças em oportunidades de crescimento, desenvolvimento e adaptação à mudança, tanto ao nível individual como ao nível organizacional.

#### 4.3. O Optimismo

Segundo Tiger (1979), o optimismo é “uma disposição ou atitude associada a uma expectativa sobre o futuro material ou social que o avaliador olha como socialmente desejável para o seu proveito ou prazer. Trata-se então de uma característica cognitiva (um objectivo, uma expectativa, uma crença ou uma atribuição causal) em relação ao futuro desejado e sentido como sucesso”. Por outras palavras, podemos definir optimismo como o estilo atribucional segundo o qual os acontecimentos positivos são atribuídos a causas internas (pessoais) permanentes e universais, enquanto que os acontecimentos negativos são interpretados com base em factores externos, temporários e específicos. Carver & Scheier (2003) definem optimismo como uma expectativa de que irão ocorrer coisas boas, sendo o pessimismo, pelo contrário, uma expectativa de que irão acontecer coisas negativas.

A literatura revela diferentes tipos de optimismo. Scheier & Carver (1985) referem-se ao **optimismo pessoal** (disposicional) e ao **optimismo social** (situacional), sendo o

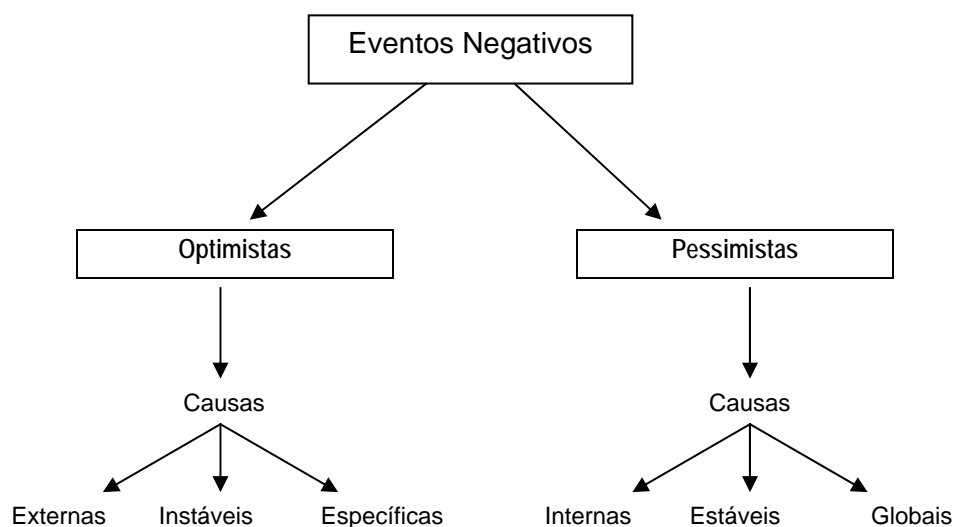
primeiro uma expectativa generalizada de um resultado positivo mais directamente referente à pessoa e ao seu comportamento ou saúde e, o segundo referente a questões específicas ou ao ambiente social ou ecológico (droga, violência, poluição, etc.) (Oliveira, 2004). Outros autores (Peeters *et al.*, 1997; Radcliff & Klein, 2002) falam de optimismo **realista** (verdadeiro, consequência de um viés da positividade pessoal) e **irrealista**, que é uma forma de auto-engrandecimento, enquanto Klaczynski & Fauth (1996) se referem a um optimismo **justificado** ou **injustificado**. Já Hoorens (1996) indica ainda um optimismo **enviesado**, sem verdadeiro fundamento, apresentando Akhtar (1996) a expressão optimismo **patológico**, que relaciona com a nostalgia desordenada. Peterson (2000), enfim, refere o **grande** e o **pequeno** optimismo, relacionando-se o primeiro com expectativas mais amplas e menos específicas e o segundo com pequenas expectativas circunstanciais.

O interesse do optimismo para a Psicologia surgiu com a abordagem dos traços e com os trabalhos de Carver & Scheier iniciados em 1985, que consideram o optimismo como uma característica pessoal que se mantém estável ao longo do tempo. Autores como Luthans (2002b) entendem que o optimismo é o conceito base do capital psicológico positivo, isto porque se enquadra totalmente nos critérios anteriormente definidos e que caracterizam este tipo de capital.

Embora Scheier, Carver & Bridges (1994) considerem o optimismo como um conceito unidimensional, admitem a emergência de dois factores distintos, nomeadamente optimismo e pessimismo, facto que, aliás, tem sido sustentado por alguns estudos (Marshall *et al.*, 1992 ou Kubzansky, Kubzansky & Maselko, 2004, cit. por Lopes, Cunha & Palma, 2005).

Seligman e colaboradores [Seligman, *et al.* (1979); Seligman, *et al.* (1990); Seligman & Csikszentmihalyi, (2000)] abordaram o optimismo através do modo como os indivíduos explicam as causas dos maus eventos. Assim, os optimistas explicam os acontecimentos negativos em termos de causas externas, instáveis e específicas, enquanto que os pessimistas favorecem causas internas, estáveis e globais (Peterson, 2000). Na figura seguinte, pode ser visualizado um esquema representativo das causas atribuídas aos maus eventos pelos optimistas e pelos pessimistas.

**Figura 1** – Causas dos maus eventos atribuídas pelos optimistas e pelos pessimistas



Quando os pessimistas se deparam com adversidades, ampliam as dificuldades que encontram em crises pessoais (derivam da sua própria culpa), considerando que estas causas são permanentes (estarão sempre presentes) e pervasivas (irão ocorrer em todas as situações). Por outro lado, perante a ocorrência de eventos positivos, os pessimistas efectuem atribuições à sorte, à ajuda de outros ou a factores situacionais, considerando estas causas como externas (fora do seu controlo), temporárias e específicas da situação. Estas crenças atributivas actuam como obstáculos à aprendizagem a partir dos sucessos, ao desenvolvimento de experiências de mestria e à obtenção de motivação e de controlo. Assim, ao efectuarem este tipo de atribuições, os indivíduos dificilmente irão aprender com as suas dificuldades ou sucessos ou desenvolver-se ao longo dos desafios que forem surgindo (Luthans & Youssef, 2004).

As pessoas optimistas são mais facilmente motivadas a trabalhar, encontram-se mais satisfeitas, têm elevados níveis de aspiração, determinam objectivos ambiciosos, são perseverantes perante obstáculos e contrariedades (Luthans, 2002b) e assumem as suas dificuldades não necessariamente como falhas, mas como desafios e oportunidades para melhorarem o seu desempenho (Luthans *et al.*, 2005).

Marujo, Neto & Perloiro (1999) procuraram, de uma forma esquemática, traçar comparativamente o perfil dos indivíduos optimistas e dos pessimistas. Essa tentativa de esquematização pode ser analisada na tabela seguinte:

**Tab. 19 – Caracterização genérica dos indivíduos otimistas e pessimistas**

INDIVÍDUO OPTIMISTA	INDIVÍDUO PESSIMISTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É sociável</li> <li>• Tem uma atitude confiante e positiva do tipo “eu sou capaz”</li> <li>• Acredita que tem controlo sobre aspectos profissionais e pessoais da sua vida</li> <li>• É perseverante face à adversidade</li> <li>• Tem elevados níveis de auto-responsabilização</li> <li>• Tem sonhos quanto ao seu futuro</li> <li>• Tem uma elevada auto-estima</li> <li>• É tendencialmente saudável</li> <li>• Quando adoece, cura-se mais depressa</li> <li>• Aceita adaptar-se, redefinindo e enquadrando aquilo que não pode mudar</li> <li>• Pensa que está a evoluir e que tem um grande potencial de desenvolvimento e mudança</li> <li>• Imagina-se a ser bem sucedido</li> <li>• Em geral, pensa que as coisas lhe vão correr bem</li> <li>• Face a um problema, tenta resolvê-lo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tende a isolar-se</li> <li>• Duvida muitas vezes das suas capacidades</li> <li>• Acha que aquilo que lhe acontece é determinado pelos outros, pelo azar, pela sorte ou pelo destino</li> <li>• Desiste facilmente face à adversidade</li> <li>• Tem dificuldade em distinguir entre situações em que a responsabilidade é apenas sua, daquela em que é partilhada por outros</li> <li>• Manifesta passividade e dificuldade em projectar-se no futuro</li> <li>• Tem uma baixa auto-estima</li> <li>• Adoece frequentemente</li> <li>• Leva mais tempo a curar-se das doenças</li> <li>• É conformista e resignado</li> <li>• Pensa que está a falhar e tem uma grande inércia</li> <li>• Tem crenças irracionais de que vai sempre falhar</li> <li>• É fatalista e, em regra, pensa o pior</li> <li>• Face a um problema, fica por tempo indefinido a “ruminar” sobre o assunto</li> </ul>

Obs: tabela ligeiramente adaptada de Marujo, Neto & Perloiro (1999)

Apesar desta tentativa, meramente académica, de caracterizar o perfil do optimista e do pessimista, sabemos que nem sempre as pessoas interpretam as expectativas a partir de crenças optimistas ou pessimistas. A relação optimismo-pessimismo deve ser interpretada como um contínuo extremado por esses dois conceitos. A literatura é bastante elucidativa no que respeita à mutação do pessimismo. Dos factores que contribuem para o aumento do optimismo destacam-se a gestão das atribuições causais face aos sucessos e insucessos e as experiências positivas de mestria. De acordo com alguns autores (Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans, 2002), o treino do optimismo<sup>50</sup> deverá seguir determinadas linhas orientadoras para que as pessoas substituam determinadas crenças derrotistas, por outras que potenciem o optimismo.

<sup>50</sup> Relativamente ao treino do optimismo, sugere-se a leitura da obra de Marujo, Neto & Perloiro (1999), intitulada *Educar para o Optimismo*, já em 15ª edição.

Apesar do pessimismo contribuir para a depressão e para a passividade na ocorrência de adversidades (Ventrella, 2002), a presença de certos níveis de pessimismo pode trazer vantagens no que diz respeito à tomada de decisões realistas, diminuindo assim os riscos derivados de um optimismo exagerado que não tem em linha de conta potenciais acontecimentos negativos (Marcos, 2006).

Investigações desenvolvidas ao nível da persuasão mostraram que indivíduos com uma disposição mais positiva apresentavam uma menor probabilidade de se envolverem num processamento sistemático de informação do que indivíduos com uma disposição negativa (Weiss & Cropanzano, 1996). De igual forma, também os indivíduos pessimistas tenderão a efectuar um processamento de informação mais profundo, considerando questões que não serão abordadas pelos mais optimistas.

Segundo Luthans & Youssef (2004), o tipo de optimismo a ser desenvolvido entre os colaboradores de uma organização deve ser realista e flexível. Enquanto o optimismo indiscriminado pode resultar num comportamento irresponsável, o optimismo realista permite a adopção de posições não extremadas no que toca a atribuições externas e desresponsabilização pessoal perante opções menos correctas que tenham sido tomadas. O optimismo flexível permite que os indivíduos sejam capazes de usar estilos explicativos tanto optimistas como pessimistas, dependendo da situação em causa. Também Marcos (2006) defende que o optimismo, no âmbito do trabalho, deve ser aquele que fomenta a disposição esperançosa que melhor se adapte à realidade, em detrimento de uma tendência indiscriminada para o pensamento positivo.

Vários estudos têm demonstrado a relação directa entre o optimismo e o desempenho no trabalho (Luthans *et al.*, 2005). Uma investigação levada a cabo por Seligman (1991) na *Metropolitan Life Insurance* indicou que os vendedores mais optimistas conseguiam resultados superiores aos obtidos pelos vendedores mais pessimistas. Luthans (2002b), ao analisar gerentes bem sucedidos, constatou que estes encaravam os seus insucessos como erros corrigíveis e mantinham-se perseverantes (usando, portanto, um estilo explicativo optimista).

Importa reter que têm também sido desenvolvidos alguns estudos sobre a implicação do optimismo na liderança. Numa investigação realizada com líderes de negócio, verificou-

se que, em média, estes eram mais optimistas quando comparados com uma amostra normativa, que os mais eficazes em iniciarem mudanças eram menos pessimistas e ainda que o nível de optimismo do líder influenciava o nível de optimismo dos seus colaboradores (Luthans, 2002b).

#### **4.4. A esperança**

A vida é construída sobre a possibilidade de acção no futuro e, por conseguinte, sobre a esperança<sup>51</sup>. Segundo Cunha, Rego & Cunha (2007), quando falamos de esperança falamos de um conceito que projecta o indivíduo num futuro promissor. Esta é, assim, necessária para se poder viver pois que sem esperança morre-se (Oliveira, 2004). A esperança é, segundo alguns autores, um dos ingredientes fundamentais da felicidade. Como escreve Alberoni (2001), “de todas as virtudes, a esperança é a mais importante para a vida, porque sem ela quem ousaria iniciar qualquer actividade, empreender uma qualquer empresa? Quem teria a coragem de enfrentar o futuro obscuro, incerto e imprevisível?”

A teoria da esperança, desenvolvida por Rick Snyder e col. (1991), tem obtido bastante atenção nas últimas duas décadas (Lopez, Snyder & Pedrotti, 2003). Esta teoria foi de início concebida essencialmente sobre as cognições, tendo evoluído de forma a incluir também o papel das emoções. Cunha, Rego & Cunha (2007) referem-se a ela como um processo que reflecte a convicção de que um objectivo é alcançável e que podem ser definidos planos para tornar esse objectivo realizável. Para Snyder, ter esperança é acreditar que se consegue estabelecer objectivos, encontrar um modo de os alcançar e motivar-se a si próprio para os atingir (Luthans, 2002b). A esperança, de acordo com esta perspectiva, envolve dois grandes elementos que se encontram relacionados: o *agency*, que diz respeito à capacidade percebida de iniciar e manter as acções

---

<sup>51</sup> De acordo com Oliveira (2004), a esperança radica no mito da Pandora “que foi uma tentativa dos Gregos elaborarem o conceito e a importância da esperança. Segundo reza o mito, Zeus [pai dos Deuses na mitologia grega] ficou irritado por Prometeu [ter tomado o partido dos homens e] ter roubado fogo aos Deuses [entregando-o aos humanos, à sua revelia]. Querendo vingar-se, enviou [a sua primeira mulher] Pandora à terra com uma caixa cheia de males, para a qual solicitou que não fosse aberta em circunstância alguma, sabendo que a sua curiosidade acabaria por fazê-lo! De facto, Pandora acabou por levantar a tampa e de lá saíram males que continuam a atormentar os humanos quer no corpo (doenças), quer no espírito (inveja, vingança, ...). [dando desta forma Zeus continuidade à sua vingança sobre Prometeu e sobre os humanos que ambicionavam ser iguais aos Deuses]. Só uma criatura permaneceu na caixa quando Pandora a fechou de novo – a esperança – que vai tornando a vida suportável através de contínuos planos e objectivos”.

necessárias para alcançar os objectivos desejados (motivação ou força de vontade), e o *pathways*, que se refere à capacidade percebida de produzir vias para alcançar esses mesmos objectivos (definição de um caminho) (Snyder *et al.*, 1996).

De acordo com Peterson & Luthans (2002), ao nível da esperança, não é suficiente ter apenas pensamentos de *pathways* (motivação ou força de vontade) ou apenas pensamentos de *agency* (definição de caminhos). Apesar de um indivíduo conseguir pensar em várias formas diferentes de atingir um objectivo (*pathways*), se não se encontrar motivado para seguir nenhuma dessas alternativas (*agency*), provavelmente não será bem sucedido. Ao contrário, se um indivíduo, apesar de se encontrar altamente motivado para alcançar um objectivo (*agency*), não conseguir encontrar métodos para efectivamente alcançar esse mesmo objectivo (*pathways*), provavelmente também não terá sucesso.

No que diz respeito aos objectivos, estes podem variar em termos temporais entre curto-prazo e longo-prazo, devem ter valor suficiente antes de o indivíduo os tentar alcançar, podem ser de natureza aproximativa (algo positivo que se quer que aconteça) ou de natureza preventiva (algo negativo que se quer impedir de acontecer) e podem variar ao nível da dificuldade de alcance, sendo que, mesmo os objectivos considerados impossíveis, podem vir a ser alcançados através de planeamento e de esforços elevados (Lopez *et al.*, 2003).

A teoria da esperança desenvolvida por Snyder e col. (1991) contempla assim, papéis, barreiras, stressores e emoções. Os indivíduos quando deparam com determinadas barreiras que impedem a persecução dos seus objectivos, avaliam tais circunstâncias como sendo ou não stressantes. As percepções relativas ao sucesso da persecução dos objectivos originam subsequentes emoções positivas e negativas. A percepção de que a persecução dos objectivos é bem sucedida leva ao surgimento de emoções positivas; ao contrário, quando é percebido insucesso, emergem emoções negativas. Os indivíduos com elevados níveis de esperança, devido às suas experiências em lidar com sucesso com os elementos stressores e ao atingirem os objectivos desejados, apresentam emoções positivas, entusiasmo e confiança, enquanto os indivíduos com baixos níveis de esperança, devido às suas histórias de insucesso em lidar com os elementos stressores, apresentam emoções negativas e falta de entusiasmo (Lopez *et al.*, 2003).



Têm sido encontradas evidências de que os indivíduos com níveis elevados de esperança tendem a ter mais certeza acerca dos seus objectivos e a ser desafiados pelos mesmos, valorizam os objectivos e o seu progresso, gostam de interagir com outros e adaptam-se rapidamente a relações novas e de colaboração, são menos ansiosos em situações de *stress* e de avaliação e adaptam-se melhor às mudanças do ambiente (Peterson & Luthans, 2002).

Várias investigações têm indicado o impacto positivo da esperança ao nível do desempenho académico e desportivo (Luthans *et al.*, 2005), sendo ainda escassos os estudos realizados no contexto organizacional. Contudo, alguns dos (poucos) estudos desenvolvidos indicam a importância da esperança no desempenho das organizações, sendo sugerido que os indivíduos esperançosos tendem a encontrar-se motivados e mais confiantes perante uma tarefa e tendem a elaborar vias alternativas quando se deparam com obstáculos, o que resulta num desempenho mais elevado (Luthans *et al.*, 2005). Peterson & Luthans (2002), ao analisarem o desempenho de 59 gestores numa cadeia de *fast-food*, constataram o impacto positivo da esperança dos gestores no desempenho financeiro, na baixa rotatividade e na satisfação com o trabalho por parte dos colaboradores. Um outro estudo exploratório, realizado por Luthans e col. (2005) com 422 trabalhadores chineses de três fábricas, mostrou que a esperança, o optimismo e a resiliência se encontravam significativamente relacionados com o desempenho.

## **5. REFLEXÃO SOBRE AS CAPACIDADES PSICOLÓGICAS POSITIVAS**

Apesar da existência de algumas similaridades, a resiliência, a auto-eficácia, o optimismo e a esperança são constructos conceptualmente distintos.

A resiliência difere da auto-eficácia essencialmente por tender a ter um domínio mais restrito e por ser reactiva em vez de proactiva (Huey & Weisz, 1997; Hunter & Chandler, 1999). Comparativamente à esperança, apesar de a resiliência se apresentar como similar ao *pathways* (meios para atingir os objectivos), não contempla a dimensão de *agency* (motivação para a acção) (Luthans, 2002a).

Em relação ao optimismo, à auto-eficácia e à esperança, encontram-se diferenças ao nível da relação considerada entre as expectativas de eficácia (*efficacy expectancies*) e

as expectativas de resultado (*outcome expectancies*) e do seu papel na determinação de comportamentos orientados para os objectivos (Snyder *et al.*, 1991).

Ainda de acordo com Snyder e col. (1991), as expectativas de eficácia e de resultado correspondem, respectivamente, aos componentes *agency* e *pathways* da esperança, sendo que, por um lado, a expectativa de eficácia diz respeito à “confiança de uma pessoa na sua capacidade para desempenhar um dado comportamento que irá levar a um resultado desejado”, enquanto, por outro, a expectativa de resultado refere-se a “uma crença de que um determinado comportamento irá produzir um resultado específico” (Bandura, 1986; Maddux, 1991).

No âmbito do optimismo, Scheier & Carver (1985), embora aceitem a possibilidade de influência das expectativas de eficácia, defendem a supremacia das expectativas de resultado na predição do comportamento orientado para os objectivos. Para Snyder e col. (1991), as expectativas de eficácia e de resultado são igualmente importantes, sustentando que a esperança “envolve uma acção recíproca entre uma expectativa de eficácia que reflecte a auto-crença de que se pode atingir objectivos (*agency*) e uma expectativa de resultado que reflecte a percepção de uma ou mais estratégias disponíveis para alcançar esses objectivos”.

Acresce que, enquanto o julgamento de auto-eficácia se refere a uma avaliação específica face ao desempenho de uma determinada tarefa num dado contexto, a esperança, tal como o optimismo, apresentam um âmbito mais alargado (Snyder *et al.*, 1991).

Um outro ponto de reflexão prende-se com as vantagens que as emoções positivas possuem e a forma como estas podem melhorar a nossa saúde, o relacionamento com outros e os desempenhos. Alguns investigadores afirmam, contudo, que as emoções positivas podem ter efeitos negativos na vida dos indivíduos, da mesma forma que emoções mais negativas podem auxiliar os indivíduos e as organizações a obterem melhores resultados. Existem alguns estudos (Crocker & Park, 2004; Judge & Ilies, 2004) onde se verificou que as capacidades psicológicas positivas podem ter resultados negativos no desempenho dos indivíduos e das organizações. Um bom exemplo é um estudo realizado por McFarlin & Blascovich (1981), onde se constatou que os

indivíduos com uma auto-estima muito elevada tendem a ser mais confiantes depois de um fracasso inicial, o que lhes permite desfrutar de uma maior capacidade de iniciativa. Todavia, em situações de liderança, estes indivíduos tendem a focar-se neles próprios e a adoptar comportamentos narcísicos, o que dificulta as relações interpessoais (Brown, 1986).

Alguns estudos indicaram que indivíduos com uma auto-estima muito elevada tendem a ser olhados como mais explosivos e manipuladores, o que provoca nestes maiores índices de ansiedade e de depressão (Dyckam, 1998). Estes resultados negativos podem ocorrer directamente da elevada auto-estima ou resultar indirectamente de acções individuais. Na verdade, alguns autores (Buehler, Griffin & Ross, 1994) encontraram evidências de que estes indivíduos subestimam o tempo necessário para efectuar uma tarefa, o que pode dificultar a execução do trabalho numa organização, levando a um desempenho mais fraco e a percepções de injustiça elevadas.

Outra capacidade psicológica positiva que pode ter efeitos negativos é o optimismo, isto porque, quando é irrealista, o optimismo pode levar as pessoas a ficarem desapontadas com os resultados, promover persistência inapropriada e levar a que os indivíduos definam tarefas que são irrealistas para o tempo disponível, colocando, assim, em risco os indivíduos e organizações (Taylor, 1989). Alguns autores (Weinstein e Klein, 1996 e Weinstein, 1980) referem que estes indivíduos minimizam a relevância das funções comportamentais preventivas, nomeadamente as relativas à prevenção de acidentes laborais, de tráfico, ou mesmo as relacionadas com os comportamentos de adictividade. Opinamos que o ideal seria um optimismo realista, que contemple igualmente alguma dose de pessimismo ou seja, seriam uma espécie daquilo que poderemos designar por optimistas paradoxais.

## Capítulo VI

# IMPACTOS DAS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (NFOT): PASSEANDO POR (ENTRE OS) LABIRINTOS CONCEPTUAIS

No presente capítulo relacionamos as novas formas de organização do trabalho (NFOT) com a saúde e o bem-estar, com o compromisso organizacional, com os contratos psicológicos e com as capacidades psicológicas positivas. A preocupação científica obriga a suportar, sempre que possível, as considerações e eventuais reflexões com aquilo que a literatura referencia.

### 1. AS NFOT E A SAÚDE E O BEM-ESTAR

As novas formas de organização do trabalho surgem-nos hoje como inevitáveis, consequência das rápidas evoluções tecnológicas e constituem-se como um imperativo para qualquer organização<sup>52</sup>. O uso crescente de tecnologias de automatização, de informação e de comunicação no processo produtivo teve como mais valia, em termos organizacionais, o incremento da produtividade e, para o indivíduo, a libertação das tarefas mais penosas. Aprofundando estas ideias, é evidente que o uso das novas tecnologias deu lugar ao desenvolvimento de uma produção mais flexível e a sistemas de comunicação com elevada capacidade de processamento com consequências inevitáveis. Como afirmam Prieto, Zornoza & Peiró (1997), *“esto significa que se está construyendo una nueva estructura de división del trabajo entre la persona y la máquina. Desde este punto de vista, pueden aparecer tres efectos principales: a) una*

---

<sup>52</sup> Ver Capítulo I.

*creciente sustitución de la persona, especialmente en áreas de trabajo manual; b) un progresivo distanciamiento entre la persona y la producción, y c) una creciente integración técnica en el campo de la información y la comunicación”.*

A introdução de novas tecnologias provocou alterações nas características dos postos de trabalho, nas actividades e tarefas a eles inerentes, quer pela eliminação, quer pela introdução de novas tarefas, bem como pela alteração das qualificações requeridas para a sua execução. Subsiste alguma controvérsia sobre as novas tecnologias e o tipo de habilidades e destrezas que potenciam: se uma desqualificação ou uma qualificação pelo tipo de habilidades e destrezas distintas, em que predominam as de carácter mental em detrimento das de carácter motor e físico (Braverman, 1974; Prieto, Zornoza, Orengo & Peiró, 1996; Prieto, Zornoza & Peiró, 1997). Se, por um lado, existe uma potenciação das habilidades e destrezas de carácter mental, em que a tendência é para reduzir ao máximo a locomoção do indivíduo, não deixa de haver alguma inconsistência com a promoção de comportamentos da saúde hoje vigente, em que se sugere e incentiva a prática regular de actividade física tendente a combater os estilos de vida sedentários e, dessa forma, a promover a saúde e o bem-estar (esta ideia está presente na generalidade dos manuais de Psicologia da saúde; a título de exemplo, refira-se Moreno & Ximénez, 1996; Stroebe & Stroebe, 1999; Ramos, 2001; Pais Ribeiro, 2005a).

Na relação das novas formas de organização do trabalho com a saúde e o bem-estar, torna-se inevitável focalizar o “lado escuro do trabalho”, (terminologia utilizada por Alcover de la Hera *et al.*, 2004), que se refere a todas aquelas situações que constituem ameaças e acarretam um risco para a saúde do indivíduo ou do colectivo dos trabalhadores. Os novos riscos para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, inerentes ao uso e abuso das novas tecnologias da informação caracterizadoras das novas formas de trabalho, são consideráveis. Entre eles destacam-se o *stress* profissional (Peiró, 1992; Peiró & Salvador, 1993, Ramos, 2001; Parreira, 2006), o esgotamento (*burnout*) (Gil-Monte & Peiró, 1977; Gil-Monte, 2005; Gil-Monte & Moreno-Jiménez, 2007) a depressão (Ramos, 2001), as lesões músculo-esqueléticas<sup>53</sup>, assim como os decorrentes da própria empregabilidade, integrando-se nesta última categoria os acidentes de

---

<sup>53</sup> Lesões músculo-esqueléticas são desordens dos músculos, nervos, tendões, ligamentos, articulações, cartilagens ou discos vertebrais que têm a ver com desordens de posturas com origem em grandes períodos de tempo a manusear tecnologias de informação em que os músculos entram numa sincopagem e numa cadência atípica à própria locomoção do indivíduo.

trabalho (Leplat & Cuny, 1983), as doenças profissionais e o próprio desemprego consequência da baixa qualificação dos trabalhadores (Ripoll, Rodríguez & Peiró, 1996). A propósito da percepção dos níveis de saúde e dos riscos a ela associados<sup>54</sup>, Alcover de la Hera e col. (2004), citando resultados da terceira amostra sobre condições de trabalho elaborada pela *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, escrevem: “*el veintisiete por ciento de los interrogados consideraban que su trabajo suponía un peligro para su seguridad o para su salud; más de uno de cada dos pensaba que afectaba, en alguna medida, a su salud, mientras que solo el uno coma uno por ciento pensaban que la mejoraba. Entre los problemas de salud, el ochenta y cinco coma dos por ciento tenía dolores de cabeza, uno de cada cinco sufría dolores de espalda, casi el treinta por ciento se sentía estresado, aproximadamente uno de cada cinco experimentaba fatiga generalizada y casi el ocho por ciento tenía alteraciones del sueño*”.

Martínez e col. (2001) acrescentam, no entanto, alguns aspectos interessantes para a discussão sobre a utilização das novas tecnologias. Nesse âmbito, as autoras referem que, na perspectiva psicossocial, as investigações efectuadas no passado se centram apenas nas consequências negativas do uso das novas tecnologias para o bem-estar psicológico em detrimento das positivas. Para fundamentar esta ideia, fazem apelo a estudos bastante recentes que demonstram que o uso de novas tecnologias incrementa o entusiasmo individual e do grupo (Cifre *et al.* 2000, cit. por Martínez *et al.*, 2001), produz uma redução do cinismo, incrementa a auto-confiança e a obtenção de objectivos (Salanova & Schaufeli, 2000) e aumenta a auto-motivação e a auto-eficácia (Coffin & MacIntyre, 1999). Não obstante, os resultados do seu estudo longitudinal, efectuado com indivíduos que operam computadores mediante a utilização do *chat* e

---

<sup>54</sup> “O estudo da percepção do risco tem uma importância bastante considerável no âmbito das ciências sociais. Em termos de consequências que a percepção de risco acarreta, duas situações podem ser apontadas:

- Quanto mais conscientes estivermos de um risco, melhor o percebemos e mais nos preocupamos com ele. Há, por assim dizer, uma reacção positiva na medida em que, essa tomada de consciência vai originar o desenvolvimento de estratégias positivas tendentes a diminuí-lo. A título de exemplo refira-se a procura de informação pertinente sobre o mesmo (no caso de risco físico ou químico, tais como riscos sísmicos, ou nucleares entre outros); ou ainda a consulta de especialistas (no caso da percepção de doenças.
- Quanto mais consciente estivermos de um risco, mais vulneráveis ficamos face à envolvente e mais nos acomodamos. Esta é sem dúvida a reacção negativa (também designada por não reacção), em que o indivíduo aprende a viver com a situação até que a mesma seja possível, por vezes com consequências caracterizadas por um elevado grau de perigosidade para a saúde física e mental” (Carochinho, 2005).

com um grupo de controlo, não se revelaram totalmente consistentes com as suas premissas. Com efeito, os sujeitos que utilizaram o *chat* mostraram-se no início mais ansiosos, mais satisfeitos e mais entusiasmados, mas, com o passar do tempo, a satisfação e o entusiasmo diminuíram para valores inferiores aos do grupo de controlo. As autoras concluíram que a novidade relativamente ao uso das novas tecnologias pode ser motivadora e constituir uma fonte de satisfação, mas que, paulatinamente, deixam de sê-lo.

A este propósito, Cifre *et al.* (2000, cit. por Martínez *et al.*, 2001) diz-nos que não há motivo para as novas tecnologias de informação e de comunicação terem uma qualquer influência (positiva ou negativa) na saúde do trabalhador, sustentando que essa influência é determinada por outros factores contextuais. Nesta linha de pensamento, Salanova & Schaufeli (2000) sublinham que o efeito das tecnologias sobre o bem-estar resultará da forma como a experiência for vivenciada e valorizada pelo utilizador. A valorização das tecnologias parece ser um factor crucial na predição do bem-estar psicológico e no comportamento futuro do utilizador. Nesta relação de predição do bem-estar psicológico destaca-se o papel das atitudes, sabendo-se que, quando as atitudes face ao uso de novas tecnologias de informação e de comunicação são positivas, o uso das tecnologias apresenta um efeito negativo sobre o cinismo e positivo sobre a auto-confiança e o alcance de objectivos laborais (Salanova & Schaufeli, 2000).

Esta mesma ideia está contida em Prieto, Zornoza, Orengo & Peiró (1996), que identificam as principais fontes de *stress* no trabalho com computadores e as agrupam em quatro categorias (determinantes ergonómicos, exigências do trabalho, decisões organizacionais e características pessoais). Referem que, aquando da implementação e da utilização de novas tecnologias, as quatro categorias mencionadas devem ser tidas em consideração e fazem apelo à exigência de formação tendente a atenuar os efeitos negativos que as elas possam vir a ter.

## **2. AS NFOT E O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

O compromisso organizacional é uma das variáveis importantes na vinculação do indivíduo à organização. Como vimos, diversos tipos de compromisso podem ser apontados para fomentar essa vinculação (afectivo, normativo e instrumental). O

trabalho assalariado caracterizava-se essencialmente (mas não exclusivamente) pelo fomento de compromissos afectivos em que o motivo cardinal para permanecer na organização era o desejo. Actualmente, a emergência de formas atípicas do trabalho, caracterizadas pela precariedade de emprego, terá certamente influência no tipo de compromisso estabelecido. Acresce a esta realidade a dupla subordinação hierárquica de algumas formas de trabalho (nomeadamente trabalho temporário), que trará alguma ambiguidade ao conceito na medida em que as componente afectiva, normativa e instrumental estarão repartidas por mais do que uma organização. Dito de outra forma, torna-se difícil saber se o indivíduo se sente comprometido com a empresa de trabalho temporário, com a empresa acolhedora (cliente da empresa de trabalho temporário) ou com as duas.

Ainda no campo da ambiguidade, realce para o conceito de compromisso com o trabalho (entenda-se profissão) e o compromisso com a organização (compromisso organizacional). Estudos revelam (Millward & Hopkins, 1998, Carochinho et al, 2002b) que alguns profissionais apresentam dificuldade em referenciar-se apenas a uma organização e, neste caso, optam por falar de compromisso com a profissão (e.g. enfermeiros que trabalham em mais do que uma instituição), o que tem alimentado alguma discussão em torno do *job commitment* e do *organizational commitment*.

Considerando que as novas formas de organização do trabalho têm originado alguma instabilidade e insegurança e que estas, como é sabido, potencia a percepção de risco, é de prever que nesta realidade que caracteriza o actual mercado de emprego possam vir a verificar-se duas situações:

- quando os empregados apresentam uma atitude caracterizada por um envolvimento positivo com o tipo de gestão, a percepção de risco é baixa e a aceitação dos valores e objectivos organizacionais elevada (premissa defendida por Kobasa, 1982). Neste caso, verifica-se que a estabilidade e o sentimento de pertença à organização acabam por abafar os efeitos negativos das ameaças, sendo estas percepcionadas em menor dimensão. Por outras palavras, os sujeitos que menos aceitam os objectivos e valores da organização percepcionam riscos mais elevados;



- os indivíduos altamente vinculados à sua organização sentem com mais intensidade os efeitos das ameaças. Nesta óptica, apontam-se os trabalhos de Lazarus & Folkman (1984) a propósito do *stress*: os indivíduos com maior compromisso organizacional, por vivenciarem mais intensamente os problemas da organização e, conseqüentemente, as ameaças externas, apresentam maiores níveis de *stress* organizacional. Lima (2003) afirma que é comum entre professores associar-se o desgaste profissional ao empenhamento e ao compromisso organizacional; ou seja, os riscos de desgaste profissional aparecem aqui como consequência do compromisso.

Na relação das novas formas de trabalho com o compromisso, aceitamos que o mesmo poderá ser uma consequência das novas realidades laborais, como também uma variável mediadora entre a relação de outras variáveis.

### **3. AS NFOT E OS CONTRATOS PSICOLÓGICOS**

Os contratos psicológicos são igualmente de extrema importância na medida em que são um dos elementos que estabelecem a ligação dos indivíduos à organização, regulando o seu comportamento e possibilitando o alcance dos objectivos organizacionais. Tradicionalmente incrementavam-se contratos para toda uma vida, privilegiando-se os interesses sócio-emocionais. Entrava-se para uma organização e era no seu seio que o trabalhador desenvolvia toda a sua carreira profissional; logo, os contratos psicológicos estabelecidos eram de índole relacional. As novas formas de organização do trabalho, associadas à precariedade de emprego, vieram alterar a tónica posta nos contratos psicológicos, os quais deslocam a ênfase em que se fundamentam de uma lógica relacional para uma lógica transaccional. Neste tipo de contrato, consequência de uma inclusão parcial dos trabalhadores, prevalece a atitude transaccional, ou seja, os trabalhadores estão mais preocupados com a remuneração e com os benefícios individuais do que em serem bons cidadãos organizacionais. Este é, indubitavelmente, um dos grandes dilemas organizacionais em que se procura, por um lado, o incremento da produtividade com o aumento da flexibilidade da força de trabalho, muitas vezes com recurso a trabalhadores temporários, e, por outro, o aumento do envolvimento e do compromisso dos colaboradores com os objectivos organizacionais (Chambel & Castanheira, 2005). De acordo com a teoria da troca social (Blau, 1964), espera-se que

os trabalhadores temporários adoptem um contrato psicológico com menor ênfase nos recursos sócio-emocionais. Os seus contratos formais farão com que se considerem num plano de menoridade relativamente aos restantes trabalhadores da organização, contribuindo com uma reduzida implicação, um diminuto compromisso afectivo e pouca lealdade. Esta relação não é, todavia, linear, isto é, nem sempre é verificada. Chambel & Castanheira (2005), num estudo efectuado com uma amostra de 352 trabalhadores de duas fábricas de cabos eléctricos, em que 77 eram trabalhadores contratados por uma empresa de trabalho temporário, constatou que “ter um contrato temporário não implica necessariamente ter uma relação diferente com a organização em que se trabalha, nomeadamente ter um contrato psicológico menos relacional”, acrescentando que os “(...) resultados mostram que é possível desenvolver junto dos trabalhadores temporários um contrato psicológico relacional”. O facto de os trabalhadores terem funções semelhantes, o mesmo ambiente de trabalho e a mesma chefia originou o desenvolvimento do mesmo conjunto de crenças individuais acerca das obrigações mútuas, no contexto da relação entre empregado e empregador. Estes resultados não são passíveis de generalização porque a investigação em questão envolveu trabalhadores com baixos níveis de educação e formação profissional e, ainda, por ser um trabalho pouco enriquecido e com poucas oportunidades de promoção.

Um outro estudo, com uma amostra de menor dimensão, realizado numa organização empreendedora<sup>55</sup> por Leiria, Palma & Cunha (2006), em que se procura identificar o conteúdo do contrato psicológico neste novo tipo de organização, revela que “o contrato psicológico percebido pelos colaboradores da empresa parece possuir uma conjugação de termos do contrato relacional e do contrato transaccional (...) [ou seja], parece situar-se num contínuo entre dois pólos, aproximando-se mais do pólo relacional do que do transaccional”, o que, em nosso entender, revela alguma ambiguidade.

Os dois estudos não podem ser generalizados, da mesma forma que muito dificilmente se poderá estabelecer algum padrão de comparação entre eles. Ao mesmo tempo, os

---

<sup>55</sup> O empreendedorismo, em termos conceptuais, tem sido associado à ideia de “novo negócio”, tendo como princípio subjacente a criação de um novo negócio num mercado novo ou já existente. No entanto, a definição mais consensual encara o empreendedorismo como uma tentativa de criar valor através da descoberta e exploração de novas oportunidades de negócio (Shane & Venkataraman, 2000). Leiria, Palma & Cunha (2006) identificaram através da literatura cinco dimensões que caracterizam a orientação empreendedora de uma organização: autonomia, inovação, propensão para o risco, proactividade e agressividade competitiva.

objectivos, as amostras e os instrumentos utilizados são diferentes. O de Leiria, Palma & Cunha (2006) assenta numa amostra de reduzida dimensão e a recolha de informação privilegia metodologias qualitativas (entrevista semi-estruturada). Já o estudo de Chambel & Castanheira (2005) é efectuado com uma amostra de maior dimensão e assenta em metodologias quantitativas com recurso à escala de Millward & Hopkins (1998). No entanto, ambos são suportados com trabalhadores que vivenciam as consequências das novas formas de organização do trabalho e ambos reforçam a necessidade de novos estudos com amostras de outra natureza que permitam uma maior compreensão deste fenómeno, apesar de sabermos que o contrato psicológico é idiossincrático e das limitações que tal constatação acarreta.

#### **4. AS NFOT E AS CAPACIDADES PSICOLÓGICAS POSITIVAS**

Num contexto caracterizado pelo desenvolvimento constante de novas tecnologias de informação e de comunicação, em que a competitividade é uma constante e em que as garantias adquiridas pelos trabalhadores ao longo dos anos estão constantemente a ser postas em causa, originando uma grande instabilidade na continuidade do emprego (com uma grande precariedade nos postos de trabalho que afecta a generalidade das profissões), cremos que as capacidades psicológicas positivas possam ser variáveis importantes na mediação das relações que os indivíduos estabelecem com as organizações e com o próprio trabalho. Acredita-se que indivíduos auto-eficazes tenderão a enfrentar as situações difíceis, propiciadas e potenciadas pela envolvente, como desafios a vencer e não como ameaças a evitar. Indivíduos com elevada resiliência tenderão a recuperar mais facilmente de situações adversas advindas dos novos contextos organizacionais, em permanente mutação, e tenderão a aceitar mais facilmente essas novas realidades organizacionais. De igual modo, indivíduos optimistas e esperançosos tenderão a ser mais perseverantes face às adversidades do meio e acreditarão que são capazes de ultrapassar as contingências das novas formas de organização do trabalho e imaginam-se a ser bem sucedidos.

Evidências empíricas para o que acabamos de referir são, todavia, mais difíceis de encontrar e, quando encontradas, difíceis de generalizar, atendendo a que estas variáveis intra-psíquicas são construções individuais e idiossincráticas. Em conformidade, nem sempre produzem os mesmos resultados, dependendo de cada contexto laboral

específico, das experiências vicariantes e de mestria que o sujeito vivenciou ao longo da sua vida, bem como do suporte social que cada indivíduo possui. Apesar de tudo, são características que não devem ser negligenciadas, sobretudo no que respeita à sua promoção.

## Capítulo VII

# ESTUDO EMPÍRICO

### 1. INTRODUÇÃO

Como ficou demonstrado nos capítulos antecedentes, nos últimos anos, o desenvolvimento dos meios informáticos e comunicacionais (vulgo meios telemáticos) que potenciaram a emergência do fenómeno da globalização originaram uma nova realidade contextual, à qual as organizações se procuram ajustar. O novo quadro de competitividade que daí emergiu originou novas formas de organização do trabalho, quer a nível da sua **organização material** (nova configuração das tarefas, dos postos de trabalho e das funções), quer a nível da sua **organização social** (intimamente relacionada ao papel que o indivíduo adquire aquando do desempenho de um determinado trabalho), quer ainda a nível da sua **organização temporal** (relacionada com os diferentes tipos de horários de trabalho). Nesta nova realidade que presentemente vivenciamos, as abordagens racionalizadoras e padronizadoras do tempo de trabalho começaram a ser questionadas ou seja, têm sido postos em causa os parâmetros da organização tradicional dos tempos de trabalho face à necessidade de acorrer à variabilidade, à diversidade e à qualidade da oferta dos bens e serviços. É neste contexto que se abrem perspectivas para uma nova organização dos processos e do tempo de trabalho, potenciadoras de novas oportunidades na óptica da eficácia produtiva e, simultaneamente, da melhoria das condições de trabalho e de vida dos trabalhadores.

As empresas experimentam, então, novos modelos de organização do trabalho, de gestão do tempo de trabalho e de horários que permitam assegurar a necessária produtividade e fazer face às necessidades decorrentes da vida familiar, solicitando os contributos dos trabalhadores (e dos seus representantes) para a definição e

implementação desses modelos. São exemplos desses novos modelos o incremento da polivalência e da flexibilidade, a partilha do posto de trabalho, o teletrabalho nas suas múltiplas vertentes, os horários flexíveis ou contínuos, a semana comprida ou a redução do tempo de trabalho, entre outros.

O impacto que estas novas formas de organização de trabalho tem, ou podem vir a ter na vida dos trabalhadores, é uma temática que assume extrema pertinência e actualidade, não só pelas alterações abruptas que aquelas introduzem no *modus vivendi* das pessoas, como também na percepção do próprio equilíbrio psicológico dos indivíduos (mais concretamente na percepção da saúde e do bem-estar) e, até mesmo no tipo e na qualidade da vinculação às organizações a que pertencem. Não podemos ignorar que o trabalho dá sentido à vida e que, através dele, nos realizamos pessoal e profissionalmente.

As três ideias chave que vão nortear esta investigação são **as novas formas de organização do trabalho**, cuja importância já assinalámos, **o equilíbrio psicológico do indivíduo** (saúde e o bem-estar, nas suas múltiplas modalidades) e **a adesão/vinculação à organização**. Sobre os últimos dois aspectos, tecem-se de seguida algumas breves considerações. Assim, como indicadores do *equilíbrio psicológico do indivíduo*, consideramos a auto-percepção da saúde (Goldberg, 1978), também ela considerada uma medida de bem-estar psicológico (Sarriera, Schwarcz & Câmara, 1996; Wagner e col., 1999; Borges & Argolo, 2002; Gouveia *et al.*, 2003, Andrade *et al.*, 2005), o bem-estar subjectivo (Sánchez-Cánovas, 1998), o bem-estar material e o bem-estar com o parceiro (Sánchez-Cánovas, 1998). A literatura refere-se a estes constructos como bons preditores do equilíbrio psicológico e da própria qualidade de vida (Shin, Jonhson & Avowed, 1978), sendo de realçar que é a auto-percepção deficitária da saúde e do bem-estar que leva o indivíduo a procurar ajuda médica.

A vinculação do indivíduo à organização em que trabalha é de crucial importância para as organizações. Drucker (2002) afirma que, se “as organizações renunciarem às relações com os empregados, as empresas perdem igualmente a capacidade de desenvolverem indivíduos, terão então, certamente feito um pacto com o diabo”, enquanto Diener (1984) defende que as “pessoas tendem a ser mais felizes quando se encontram em situações que se ajustam às suas necessidades particulares ou são

congruentes com as suas disposições”. As relações, os laços e os vínculos que se estabelecem entre indivíduos e organizações representam uma das temáticas porventura mais importantes que a literatura ilustra com a produção de múltiplos conceitos e constructos, não só porque tal ligação é facilitadora dos processos organizacionais, como origina, amiúde, comportamentos extra-papel, isto é, comportamentos que não estão prescritos no papel a desempenhar pelo indivíduo, mas que, quando presentes contribuem significativamente para o sucesso organizacional.

Como indicadores da vinculação e adesão à organização, optámos pelo compromisso organizacional nas suas três vertentes (afectiva, normativa e instrumental), conforme foi defendido por Meyer & Allen (1977), e pelo bem-estar laboral (Sánchez-Cánovas, 1998), que não mais é do que uma medida de satisfação no trabalho. Julgamos que um indivíduo com elevado compromisso afectivo e com uma boa percepção do seu bem-estar laboral está inequivocamente vinculado à sua organização.

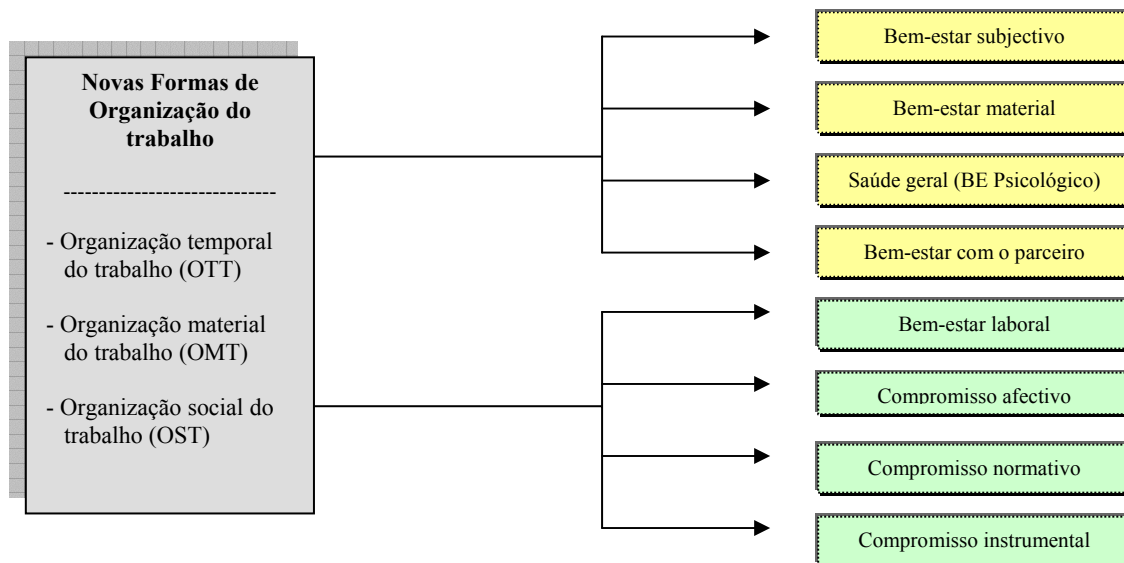
### 1.1. Objectivos da investigação

No contexto descrito, o ponto de partida da investigação incide no estudo do impacto das novas formas de organização do trabalho no *equilíbrio psicológico do indivíduo* e no tipo e qualidade da sua *vinculação à organização*. Cumulativamente, pretendemos verificar até que ponto variáveis como a percepção do contrato psicológico e algumas dimensões do capital psicológico positivo medeiam essa relação.

Decorrente desta problemática, extraímos três grandes objectivos que vão nortear a nossa investigação. O **primeiro objectivo** é analisar o impacto que as novas formas de organização do trabalho tem no indivíduo numa dupla perspectiva: na *percepção do equilíbrio psicológico* e na *vinculação do indivíduo à organização*.

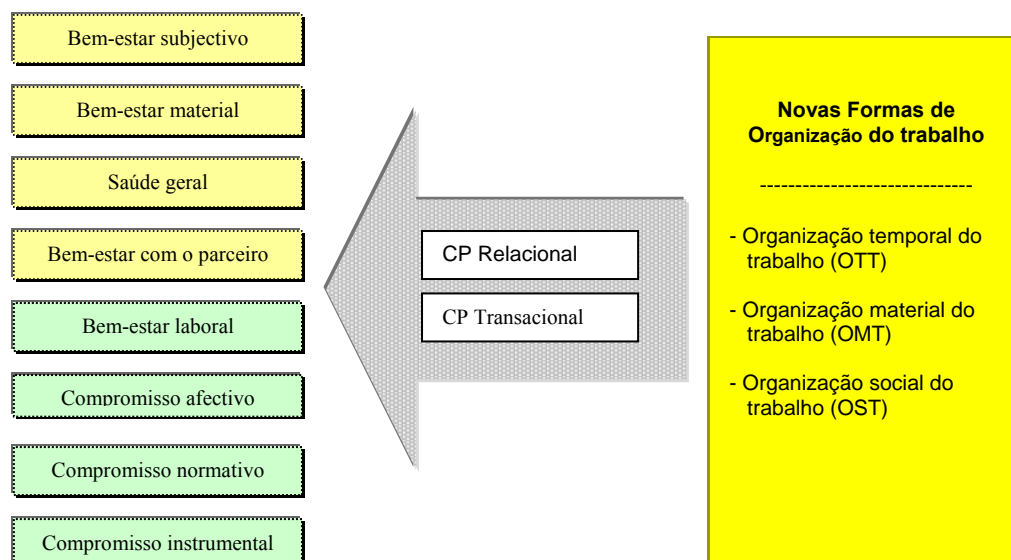
O *equilíbrio psicológico* será operacionalizado através de um conjunto de indicadores que abarca a saúde geral (bem-estar psicológico), o bem-estar subjectivo, o bem-estar material e o bem-estar com o parceiro, *enquanto a vinculação/adesão à organização* será obtida pelas medidas de compromisso organizacional (afectivo, normativo e instrumental), conforme foi defendido por Meyer & Allen (1977), e pelo bem-estar laboral (Sánchez-Cánovas, 1998).

As novas formas de organização do trabalho englobam variáveis relativas à organização material, social e temporal do trabalho, entre outras. A representação seguinte esquematiza o primeiro grande objectivo desta investigação.



**Figura 2** – Esquematização do 1º objectivo

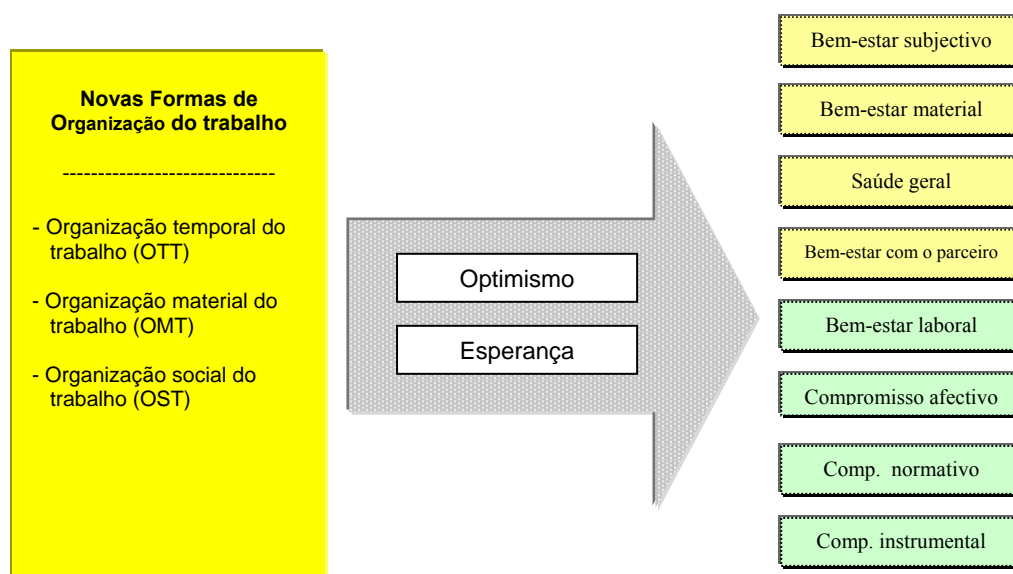
O **segundo objectivo** introduz uma nova variável: o contrato psicológico. Com esta premissa, pretendemos saber se o contrato psicológico percebido pelo indivíduo tem efeito mediador nas relações preconizadas na premissa anterior. Esta premissa tem a seguinte representação esquemática:



**Figura 3** – Esquematização do 2º objectivo



O **terceiro objectivo** introduz duas variáveis do capital psicológico positivo: o optimismo e a esperança. Com esta premissa, pretendemos saber se o capital psicológico positivo se constitui como uma variável que medeia a relação entre as formas de organização do trabalho e, quer o equilíbrio psicológico, quer a vinculação deste à organização. Esta premissa tem a seguinte representação esquemática:

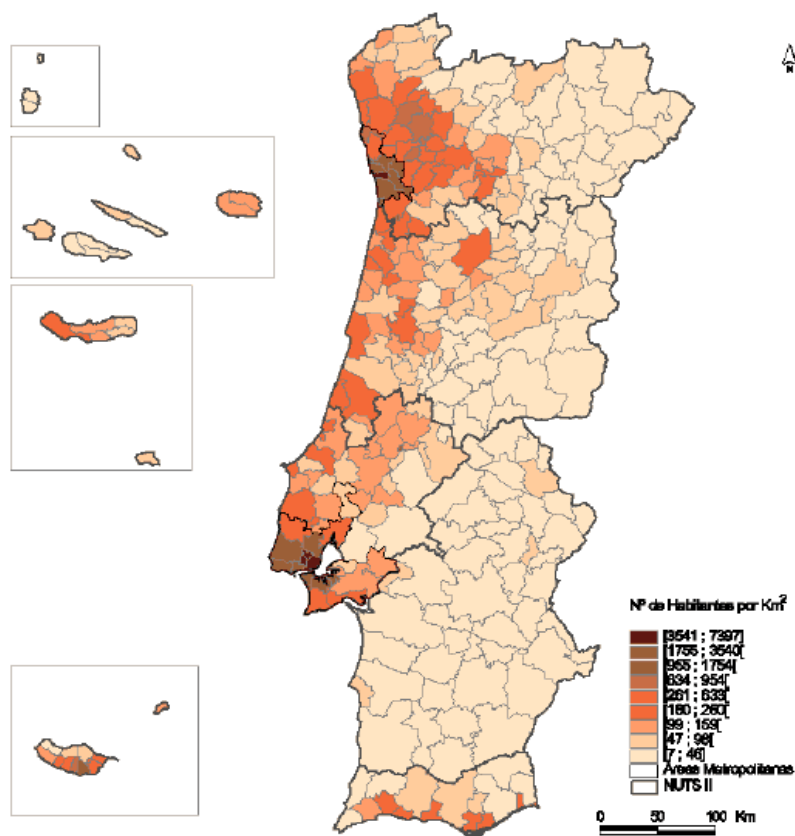


**Figura 4** – Esquemática do 3º objectivo

## 2. MÉTODO

### 2.1. Participantes

Na recolha da amostra tivemos em consideração dois requisitos básicos: os sujeitos deveriam estar inseridos no mercado de trabalho e, ter uma relação afectiva. Estes critérios foram previamente por nós definidos, em virtude de um dos objectivos consistir em analisar alguns aspectos particulares relacionados com o mundo do trabalho e com o impacto deste em várias dimensões, em que se incluía o bem-estar com o parceiro (cônjuge ou namorado/a). A amostra foi recolhida por entrevistadores previamente treinados nas zonas de maior densidade populacional de Portugal: *Grande Lisboa*, península de Setúbal, *Grande Porto*, Braga, Aveiro, Coimbra, Leiria e Faro.

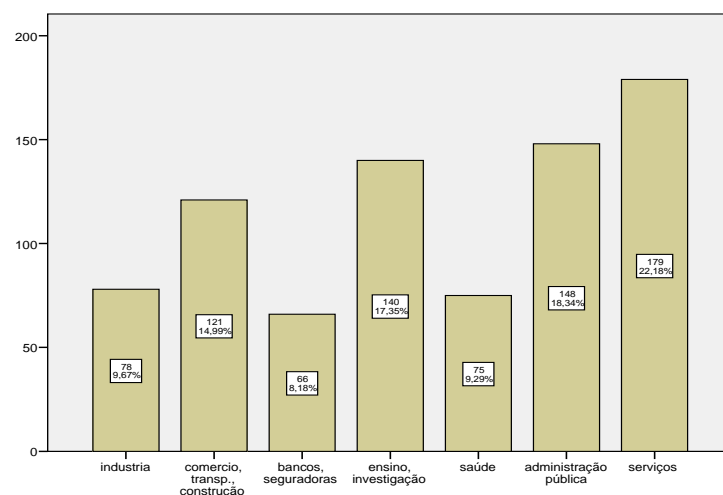


**Figura 5** – Mapa relativo à densidade populacional de Portugal

Participaram neste estudo 807 sujeitos, em que 345 são do sexo masculino, o que corresponde a 42,8% da amostra, e 462 do sexo feminino (57,2% da amostra).

Em termos etários, a média situou-se nos 34,24 anos (D.P.=9,24), com um mínimo de 19 e um máximo de 64 anos. No que respeita ao estado civil, 505 são casados ou vivem em união de facto (62,6%), 254 são solteiros (31,5%) e 48 referiram outro estado civil (5,9%).

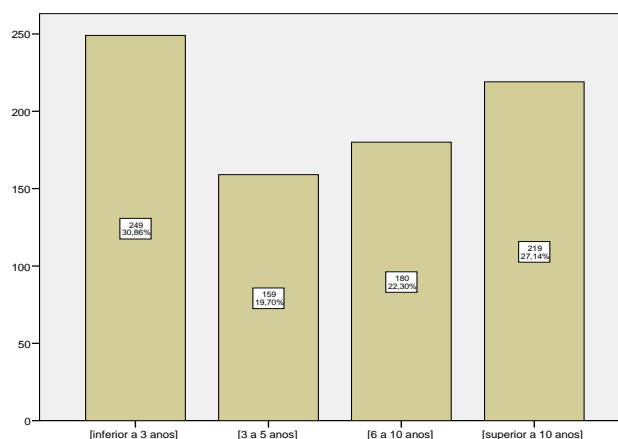
Relativamente ao tipo de organização de onde são provenientes, foi considerado *grosso modo* o mesmo tipo de agrupamento utilizado por Neves (2000), que consiste em: organizações dos sectores da indústria (9,67%), comércio, transporte e construção (14,99%), bancos e seguradoras (8,18%), ensino e investigação (17,35%), saúde (9,29%), administração pública (18,34%) e serviços (22,18%), conforme se pode ver no gráfico 1.



**Gráfico 1** – Distribuição dos sujeitos pelo tipo de organização

Nestes sectores, foi solicitado aos sujeitos que se auto-posicionassem num dos três níveis hierárquicos por nós sugeridos (topo, intermédio e base), tendo-se obtido a seguinte distribuição: 4,20% auto-posicionou-se no nível hierárquico mais elevado da organização (34 sujeitos), 53,80% no nível intermédio da hierarquia (434 sujeitos), e os restantes 42,00% no nível mais baixo da hierarquia (339 sujeitos), aqui designado por base (operadores).

No que respeita à antiguidade, foram consideradas quatro categorias para agrupar os diferentes elementos da amostra: inferior a três anos (30,86%), entre os três e os cinco anos (19,70%), entre os seis e os dez anos (22,30%) e superior a dez anos (27,14%), como ilustra o gráfico 2.



**Gráfico 2** – Distribuição dos sujeitos em função da antiguidade

Em termos de vínculo contratual, 461 elementos são efectivos (57,10%), 268 possuem contrato a termo certo (33,20%) e 78 possuem vínculos precários (9,70%).

Os quadros seguintes esclarecem a amostra de um modo mais analítico, caracterizando, em traços largos, os tipos de organização e as suas finalidades, quer nos seus aspectos mais distintivos em termos de práticas organizacionais, quer nas características genéricas da amostra, conseguidas através do cruzamento de algumas variáveis independentes.

**Tabela 20 – Tipo, características genéricas das organizações e da amostra**

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DO TIPO DE ORGANIZAÇÃO E DA AMOSTRA
<b>Indústria</b>	<p><b>Características do tipo de organização:</b> Indústria é toda a actividade humana que, através do trabalho, transforma matéria-prima noutros produtos, que em seguida são comercializados e que possuem valor acrescentado. A maior parte dos sujeitos que se posicionaram como pertencentes a este tipo de organização caracterizam-se por ser oriundos de indústrias de bens de produção (por oposição às indústrias de bens de consumo). Em traços gerais, podemos dizer que são empresas caracterizadas por um ambiente de trabalho que encoraja as ideias e acções inovadoras, considerando que todas as pessoas têm os seus méritos, independentemente da sua origem. Possuem gestão por objectivos e valorizam a partilha das responsabilidades, assim como a comunhão dos resultados.</p> <p><b>Características genéricas da amostra:</b> Sujeitos pertencentes a empresas de capital privado, a grande maioria são do sexo masculino, casados, com idades entre os 30 e os 40 anos e com um vínculo contratual efectivo (predominantemente) ou com contratos a termo certo (em número mais reduzido); são, portanto, indivíduos que possuem à partida estabilidade laboral.</p>
<b>Comércio, transportes e construção</b>	<p><b>Características do tipo de organização:</b> O comércio é uma actividade que se baseia na compra e venda de produtos e está associado à situação da economia de um país. Os elementos que participaram neste estudo pertencem a firmas que estão legalmente estabelecidas e pagando os impostos devidos. A generalidade dos sujeitos que se englobaram dentro desta categoria pertence ao comércio a retalho, caracterizado por ser constituído por estabelecimentos com uma elevada concentração em grandes áreas comerciais. A sua característica dominante é o contacto permanente com o público e a ênfase no cliente. Nesta categoria, também se incluíram alguns elementos da área dos transportes terrestres (rodoviário) e, num número quase residual, alguns elementos do sector da construção.</p> <p><b>Características genéricas da amostra:</b> Sujeitos oriundos de firmas pertencentes à iniciativa privada. Repartem-se de forma igual por ambos os sexos, na sua generalidade são casados, possuem idades maioritariamente compreendidas entre os 26 e os 40 anos e com um vínculo contratual efectivo ou com contratos a termo certo.</p>

**Tabela 20 – Tipo, características genéricas das organizações e da amostra (continuação)**

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DO TIPO DE ORGANIZAÇÃO E DA AMOSTRA
<b>Banca comercial e seguradoras</b>	<p><b>Características do tipo de organização:</b> Um banco comercial é uma instituição de crédito caracterizada pela captação de fundos, através de operações passivas (como os depósitos, os depósitos de poupança, os certificados de depósitos e os fundos de investimentos), e ainda pela cedência de fundos (crédito bancário), através de operações activas de curto, médio e longo prazo. Por sua vez, o sector segurador desempenha um papel relevante na estrutura das sociedades modernas, quer através da protecção do património e da actividade diária de famílias e empresas, quer na captação de poupança a médio e longo prazo. O sector que engloba a banca e as seguradoras assistiu recentemente a grandes convulsões, motivadas por fusões, aquisições e reestruturações, verificando-se hoje a concentração em torno de quatro grandes grupos económicos<sup>56</sup>. A estratégia destas organizações é caracterizada por ser muito proactiva-prospectiva, procurando ir ao encontro das necessidades financeiras dos diferentes segmentos de mercado. É um sector muito competitivo.</p> <p><b>Características genéricas da amostra:</b> A generalidade dos elementos que se filiou neste tipo de organização pertence à banca privada, na sua maioria são do sexo masculino, casados, possuem idades maioritariamente entre os 24 e os 40 anos e, na sua esmagadora maioria, um vínculo contratual efectivo.</p>
<b>Ensino e investigação</b>	<p><b>Características do tipo de organização:</b> As organizações associadas ao ensino são tradicionalmente as escolas, que devem ser entendidas como um lugar de transmissão de saberes e de novas aprendizagens, contribuindo para a formação e para a cultura do indivíduo. Neste sector englobam-se as escolas do ensino pré-universitário e universitário. Na nossa amostra os respondentes são na sua maioria pertencentes a escolas do ensino pré-universitário. Trata-se de um sector com especificidades muito próprias “que advém do seu duplo enquadramento das escolas enquanto organizações: por um lado dependentes do Ministério da Educação como produtor normativo/cultural e, por outro lado, os actores perifericamente localizados como seus fiéis decalques” (Torres, 1997). Este sector presentemente atravessa grandes convulsões, não só pela dificuldade que os diferentes agentes educativos têm manifestado em lidar com as novas tecnologias de informação, que são globalmente consideradas as grandes responsáveis pela desvalorização do papel das escolas e até da perda de prestígio dos docentes, como também pelos conflitos abertos entre esta classe e a ministra que tutela a pasta<sup>57</sup>, motivados pela produção legislativa constante e pela resistência à mudança que a mesma suscita.</p> <p><b>Características genéricas da amostra:</b> Os sujeitos da nossa amostra são na sua maioria professores de escolas do ensino básico e secundário do sector público, maioritariamente do sexo feminino, casados, em que mais de 52,85% são efectivos, possuindo os restantes contrato a termo certo (31,42%) ou vínculos precários (24,13%). A faixa etária mais significativa está compreendida entre os 24 e os 42 anos. Possuem um forte espírito de classe (a que as organizações sindicais fazem constantemente apelo) e, como se disse anteriormente, uma forte resistência à mudança.</p>

<sup>56</sup> Grupo CGD, Grupo Millennium BCP, Grupo Espírito Santo e Grupo Santander Totta.

<sup>57</sup> Em Outubro de 2006 uma primeira marcha de Protesto com 25.000 professores invade Lisboa. Em Março de 2008, verificou-se uma segunda manifestação com 100.000 professores nas ruas da capital, naquilo que ficou conhecida como a marcha da indignação. Os protestos continuam e, em 8 de Novembro de 2008, uma terceira marcha com 120.000 professores manifestam-se em Lisboa. Em 30 de Maio de 2009 verifica-se uma nova onda de protestos e desta vez contabilizam-se cerca de 80.000 professores que se manifestam pela quarta vez pelas avenidas de Lisboa.

**Tabela 20 – Tipo, características genéricas das organizações e da amostra (continuação)**

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DO TIPO DE ORGANIZAÇÃO E DA AMOSTRA
Saúde	<p><b>Características do tipo de organização:</b> O Estado português assegura o direito à saúde através do Serviço Nacional de Saúde, que abrange todas as instituições e serviços oficiais prestadores de cuidados de saúde dependentes do Ministério da Saúde (sobretudo hospitais, centros de saúde, unidades locais de saúde). Apesar de existirem igualmente instituições prestadoras de cuidados de saúde pertencentes ao sector privado, os sujeitos da nossa amostra filiam-se todos como pertencentes a entidades públicas. Como característica distintiva deste tipo de organizações, assinala-se a prestação de cuidados de saúde, a prevenção da doença, o acompanhamento e a recuperação de indivíduos doentes. Comum a todos os sujeitos desta amostra é o facto de lidarem (em maior ou menor grau) com a doença e/ou com pessoas doentes.</p> <p><b>Características genéricas da amostra:</b> Os sujeitos da nossa amostra englobam-se em dois grandes tipos de pessoal que labora neste tipo de organizações: enfermeiros e pessoal administrativo. O número de médicos e pessoal auxiliar é muito residual. São maioritariamente do sexo feminino, casadas, com vínculo efectivo e com uma faixa etária predominantemente compreendida entre os 25 e os 35 anos.</p>
Administração pública	<p><b>Características do tipo de organização:</b> A administração pública é definida como todas as organizações e instituições que dependem directamente do Estado. Em sentido objectivo, pode-se definir administração pública como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Segundo Mozzicafreddo (2002), “o modo de funcionamento da administração, nomeadamente os princípios organizativos e comportamentais em que assenta em grande parte o serviço público, limita as virtualidades do modelo de controlo de custos, da responsabilidade pelos actos administrativos e da prestação de contas face a entidades imparciais (...) por outro, lado a predominância de um ambiente de trabalho sem demasiado controlo interno e externo, privilegia uma forma de recrutamento próxima da cultura clientelar e do conhecimento, que por sua vez fazem com que o desempenho profissional, a fiscalização, o controlo dos actos, estejam imbuídos de um relativo subjectivismo, de compromissos e favores que limitam a objectividade dos procedimentos”. Este sector tem, no entanto, sido alvo de algumas reformas tendentes ao aumento da informatização da generalidade dos serviços, à racionalização dos efectivos e dos processos e à alteração do <i>modus operandi</i>.</p> <p><b>Características genéricas da amostra:</b> Os sujeitos que se filiaram neste tipo de organização são de ambos os sexos, maioritariamente do sexo feminino, na sua esmagadora maioria efectivos, casados e com idades que se repartem por duas faixas etárias dignas de realce (27-40 anos e 45-54 anos). Mais pormenorizadamente, podemos dizer que os elementos do sexo feminino são os tradicionais “funcionários públicos” e os do sexo masculino, na sua maioria, pertencem a forças policiais.</p>
Serviços	<p><b>Características do tipo de organização:</b> Este é, de todos os tipos de organizações aqui definidos, aquele que nos aparece como mais heterogéneo e de maior dificuldade de definição, na medida em que engloba actividades desenvolvidas nos variados campos em função da produção, execução ou complementação de algo, objectivando sempre o apoio a segmentos ou o atendimento a sectores e indivíduos. Foram consideradas nesta categoria alguns sujeitos pertencentes a empresas de segurança privada, turismo, marketing e publicidade, prestadores de serviços independentes de múltiplas áreas. Acreditamos que alguns respondentes de actividades do sector terciário que poderiam ser englobadas no comércio tenham optado pela filiação nesta categoria.</p> <p><b>Características genéricas da amostra:</b> A grande maioria dos respondentes que referiram este tipo de organização é do sexo feminino, solteiro, numa faixa etária predominante dos 18 aos 30 anos, com vínculos contratuais precários (contrato a termo certo, entre outros).</p>

## 2.2. Variáveis e instrumentos

Na presente investigação, o instrumento de recolha de informação utilizado foi o questionário, o qual é, no dizer de Quivy & Campenhoudt (1988), bastante utilizado na área das ciências sociais. O questionário por nós elaborado contemplou as seguintes escalas<sup>58</sup>:

- as **escalas de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1987)**, que mensuram o compromisso afectivo, o normativo e o instrumental;
- a **escala de contrato psicológico de Millward e Hopkins (1998)**, que mensura o contrato psicológico relacional e o transaccional;
- as **escalas de bem-estar de Sánchez-Cánovas (1998)**, que mensuram o bem-estar subjectivo, o bem-estar material, o bem-estar laboral e o bem-estar com o parceiro;
- a **escala de saúde geral de Goldberg (1978)**;
- a **escala de optimismo de Sheier, Carver e Brides (1994)** e
- a **escala de esperança de Snyder e col. (1991)**.

O questionário apresenta ainda um conjunto de 10 questões relativas à caracterização sócio-demográfica e 3 questões referentes à organização temporal, material e social do trabalho.

### 2.2.1. *A escala de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1987)*

Presentemente, as duas formas mais usuais para a mensuração no compromisso organizacional ancoram conceptualmente nas duas perspectivas que focalizam o compromisso enquanto atitude, relegando para um plano de menoridade a perspectiva meramente comportamental do compromisso. Atendendo a que nesta investigação foi considerado o compromisso como um constructo multidimensional, a nossa opção recaiu nas escalas de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1977). Trata-se de três escalas independentes destinadas à mensuração das três dimensões do compromisso preconizadas no seu modelo:

---

<sup>58</sup> Uma escala refere-se a um conjunto de itens que estão relacionados e pertencem à mesma família. Normalmente, o seu somatório fornece uma pontuação para uma dimensão, atributo, traço ou factor (Pais Ribeiro, 1999).

- **Compromisso afectivo** – grau em que o sujeito se sente emocionalmente vinculado à organização (desejo);
- **Compromisso instrumental** – grau em que o sujeito se mantém vinculado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída (necessidade);
- **Compromisso normativo** – grau em que o sujeito possui um sentimento de obrigação ou dever em permanecer na organização (obrigação).

A sua composição reside em 8 itens para a escala de compromisso afectivo, 8 para a escala de compromisso normativo e 9 itens para a escala de compromisso instrumental (ou de continuidade). A resposta a cada um dos itens efectua-se num contínuo de 7 posicionamentos possíveis que vão do “discordo totalmente” (1) ao “concordo totalmente” (7). O valor das diferentes dimensões do compromisso é dado pela média dos somatórios dos itens que compõem cada uma das escalas. A pontuação de alguns itens (4, 5, 6, 8, 12, 19, 20 e 25) carece ser invertida, consequência do modo como as questões respectivas se apresentam formuladas. A adaptação para a língua portuguesa desta escala, quer com uma amostra de elementos policiais (Carochinho, 2006), quer com uma amostra de professores (Carochinho e Domínguez, 2006), revelou consideráveis propriedades psicométricas.

### **2.2.2. *Psychological Contract Scale de Millward & Hopkins (1988)***

O instrumento destinado a mensurar o contrato psicológico foi a *Psychological Contract Scale* de Millward e Hopkins (1988) (versão portuguesa de Carochinho *et. al.*, 2003). Esta escala comporta 16 itens relativos à dimensão transaccional do contrato psicológico e 13 relativos à dimensão relacional. A resposta a cada um dos itens efectua-se num contínuo de 7 posicionamentos possíveis que vão do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”. O valor das diferentes dimensões do compromisso é dado pela média dos somatórios dos itens que compõem cada uma das escalas. Nos itens inversos (itens 7, 17, 18 e 25), a pontuação deverá ser previamente invertida.



### 2.2.3. *A escala de bem-estar de Sánchez-Cánovas (1988)*

A escala de bem-estar psicológico (EBP) foi desenvolvida por Sánchez-Cánovas (1988). Trata-se de uma escala constituída por 65 itens referentes a diferentes facetas do bem-estar, nomeadamente nas suas componentes (entenda-se sub-escalas) de bem-estar subjectivo, de bem-estar material, de bem-estar laboral e de bem-estar com o parceiro. Os itens são respondidos numa escala de 5 opções de respostas cujo descritivo varia entre “nunca” e “quase sempre”. Todos eles deverão ser pontuados de 1 a 5, exceptuando-se os itens 45 e 48, cuja pontuação deve ser invertida. Maiores pontuações correspondem a uma maior percepção subjectiva do bem-estar.

- **Bem-estar subjectivo** (30 itens): Engloba itens que apelam a afectos positivos e à satisfação com a vida, que são, para a maioria dos autores, os componentes essenciais do bem-estar subjectivo.
- **Bem-estar material** (10 itens): A generalidade dos itens apelam a aspectos económicos, possessões e materiais quantificáveis e outros índices semelhantes. Os itens que compõem esta escala fazem apelo ao bem estar material, segundo a percepção subjectiva de cada pessoa e não segundo os índices externos.
- **Bem-estar laboral** (10 itens): Os itens que compõem esta escala apelam à satisfação com determinadas características do trabalho e ainda com as funções psicossociais que o trabalho cumpre para o indivíduo. Daí que possa igualmente ser considerada uma medida de satisfação no trabalho.
- **Bem-estar com o parceiro** (15 itens): As relações satisfatórias entre os membros de um casal são consideradas como um dos componentes do bem-estar geral e da felicidade. Os itens que constituem esta escala centram-se no conceito de ajuste conjugal entre os dois elementos que compõem o casal.

### 2.2.4. *General Health Questionnaire - GHQ-12*

Com o objectivo de detectar a severidade de distúrbios psiquiátricos menores (doenças psiquiátricas não psicóticas), Goldberg (1972) propôs um instrumento de auto-aplicação, tipo papel e lápis, denominado *Questionário de Saúde Geral* (GHQ). Originalmente este questionário continha 60 itens, sendo posteriormente apresentadas versões alternativas, mais breves, contendo 30, 28, 20 e, finalmente, 12 itens, sem

comprometimento da sua confiabilidade (Banks *et al.*, 1980; Jones & Murphy, 1979; Gouveia *et al.* 2003). Trata-se de uma escala que mensura o nível auto-percebido de saúde, ou seja, a avaliação que o indivíduo faz do seu estado de bem-estar geral. A medida fornecida pelo questionário GHG-12 designa-se por nível de saúde geral (ou mental, segundo alguns autores) e é seguramente um dos instrumentos mais utilizados em investigação, na mensuração da saúde (Viniegras, 1999) e, sobretudo, em estudos ocupacionais (Gouveia *et al.* 2003). Ezoe & Morimoto (1994), Bensing & Verhaak (1994) e Viniegras (1999) defendem igualmente a utilização deste questionário em “estudos epidemiológicos, de *screening*”, com a intenção de avaliar a saúde mental de uma população específica.

O GHQ-12 é constituído por 12 questões, respondidas em termos do quanto a pessoa tem experimentado os sintomas descritos, sendo as suas respostas dadas numa escala tipo *Likert* com quatro posicionamentos possíveis. No caso dos itens que negam a saúde mental a alternativa de resposta varia entre “não em absoluto” e “muito mais do que o habitual”. No caso dos itens afirmativos, as respostas variam entre “melhor que o habitual” e “muito menos que o habitual”.

Existem pelo menos três formas de pontuar esta escala. O método original de Golberg refere a atribuição de zero (0) às duas primeiras opções de respostas de cada enunciado e um (1) às duas últimas. Desta forma, o autor obteve uma pontuação total que era indicativa de distúrbios mentais severos, sendo estes distúrbios tanto maiores quanto maior fosse a pontuação total. Com este método de pontuação era estabelecido um ponto de corte (*cut-off-score*), a partir do qual se consideram “casos” (pessoas com distúrbios psiquiátricos) ou “não casos” (pessoas sãs). Viniegras (1999) refere que na versão de 12 itens, o ponto de corte varia de autor para autor, situando-se entre os 3/4, 4/5 ou ainda 5/6.

Outro método para a pontuação desta escala consiste em atribuir zero (0) à primeira opção de resposta e 1, 2 e 3 às seguintes.

Por fim, o terceiro método consiste em atribuir 1 à primeira opção de resposta e 2, 3 e 4 às seguintes. Nestas duas últimas situações, o nível de saúde geral refere-se à média do somatório dos 12 itens que compõem a escala. Este último método foi aquele que

mereceu a nossa preferência. De realçar ainda que, em estudos anteriores (Carochinho, 2006a), a adaptação desta escala para a língua portuguesa revelou consistentes características psicométricas.

#### **2.2.5. Escala de optimismo de Sheier, Carver & Brides (1994)**

O instrumento utilizado na mensuração do optimismo foi o LOR-R (*Life Orientation Test - Revisto*) de Sheier, Carver & Brides (1994). Estes autores efectuaram uma revisão da escala original (*Life Orientation Test - LOT*), constituída por 8 itens codificados e outros itens distractores, emergindo então a LOT-R. Esta revisão ficou a dever-se a um conjunto de críticas à versão original pelo facto de os itens de optimismo e pessimismo formarem dois factores que nem sempre se correlacionavam fortemente (Chang, D’Zurilla & Maydeu-Olivares, 1994; Marshall & Lang, 1990).

A LOT-R é uma escala composta por 6 itens codificados: 3 para o optimismo 3 para o pessimismo) e 4 itens distractores, que são respondidos numa escala tipo *Likert* de 5 posicionamentos possíveis em que 1 corresponde a “discordo fortemente” e 5 corresponde a “concordo fortemente” (Carver & Scheier, 2003). No presente estudo, considerando que apenas será utilizada uma medida de optimismo, houve necessidade de inverter a pontuação dos itens referentes ao pessimismo (itens 3, 7 e 9).

#### **2.2.6. Escala de esperança de Snyder e col. (1991)**

A esperança foi medida através da Escala de Esperança para Adultos (entenda-se sujeitos com idades superiores a 15 anos) desenvolvida por Snyder e col. (1991).

Esta escala é composta por 8 itens codificados (4 itens para *agency* e 4 itens para *pathways*) e ainda por 4 itens distractores, que são respondidos numa escala tipo *Likert*, originalmente de 4 posicionamentos possíveis, sendo recentemente usada com 8 posicionamentos possíveis em que 1 corresponde a “absolutamente falso” e 8 corresponde a “absolutamente verdadeiro” (Lopez *et al.*, 2003). No entanto, neste estudo, reduzimos para 6 as opções de resposta, tendo em vista mais facilmente podermos comparar esta medida com a da escala de optimismo (também ela com 6 posicionamentos possíveis de resposta).

Existem duas formas possíveis para a cotação desta escala: por um lado, pode ser calculado separadamente o valor de *agency* e de *pathways* através da soma dos itens correspondentes; por outro, pode ser obtido o valor global de esperança através da soma dos itens de *agency* com os itens do *pathways*.

### 2.2.7. Restantes Questões

O questionário por nós utilizado continha questões de caracterização sócio-demográfica (género, idade, estado civil, tipo de vínculo, antiguidade, tipo de organização, posição hierárquica, etc.) e também questões relativas à organização temporal, material e social do trabalho. Nestes últimos domínios, foram abordados os aspectos sugeridos por Alcover de la Hera e col. (2004).

**Tabela 21** – Aspectos relativos à organização temporal, material e social do trabalho

Questão	Aspectos abordados na literatura
Questão 8	<i>Organização temporal do trabalho</i> - Diferentes horários de trabalho
Questão 9	<i>Organização material do trabalho</i> a) ao nível da tarefa b) ao nível do posto de trabalho c) ao nível da função
Questão 10	<i>Organização social do trabalho</i> a) identidade de papel b) expectativa de papel c) conflito de papel d) ambiguidade de papel

### 2.3. Procedimento

No decurso do programa doutoral e logo que definidos os objectivos da investigação, feita a revisão sumária de literatura e escolhidos os instrumentos passíveis de serem utilizados, procedemos a algumas adaptações e consequentes validações de algumas escalas nunca antes utilizadas com amostras portuguesas, tendentes à verificação do seu comportamento psicométrico. A preocupação constante com a medida dos constructos a analisar e com os instrumentos a tal destinados norteou constantemente o nosso

trabalho. Os resultados que iam sendo obtidos foram devidamente publicitados, quer em eventos científicos, quer em revistas portuguesas da especialidade. A tabela seguinte ilustra algumas dessas publicações.

**Tabela 22** – Trabalhos de adaptação de algumas escalas utilizadas nesta investigação

Variável a mensurar	Escala	Obs:
Saúde mental	General Health Questionnaire - GHQ-12 de Goldberg (1972)	Carochinho (2006a)
Bem-estar subjectivo Bem-estar material Bem-estar laboral Bem-estar com o parceiro	Escala de bem-estar de Sánchez-Cánovas (1998)	Carochinho (2006b)
Compromisso Afectivo Compromisso Normativo Compromisso Instrumental	Escalas de compromisso organizacional de Meyer & Allen (1997)	Carochinho (2006c) Carochinho & Domínguez (2006)
Contrato Psicológico	Contract Scale de Millward & Hopkins (1988)	Carochinho e col. (2003)

A aplicação dos questionários foi efectuada entre Novembro de 2007 e Março de 2008, por todo o território continental, tendo nesta tarefa recebido o prestimoso auxílio de muitos alunos, ex-alunos, amigos e conhecidos. O questionário, contendo as instruções e as diferentes escalas, foi entregue juntamente com um envelope a ser utilizado para a devolução dos mesmos. Este procedimento foi aquele que se mostrou mais eficaz na medida em que uma das escalas continha várias questões relacionadas com a vida íntima que o sujeito mantém com o parceiro, reclamando, por isso, a salvaguarda da identidade dos respondentes. Após recepção dos questionários provindos de todo o país, a informação neles contida foi introduzida numa base de dados criada no *package* estatístico SPSS (acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences*) versão 17,0. No total foram distribuídos 1500 questionários e recebidos correctamente preenchidos 807 (taxa de retorno = 53,8%).

### 3. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

É chegado o momento de apresentar os resultados da investigação delineada a partir dos objectivos hipotetizados e anteriormente descritos.

Num primeiro momento (ponto 3.1.), a nossa atenção recairá no estudo das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, nomeadamente a sua validade factorial e a sua consistência interna, de forma a estabelecermos uma noção sobre o seu alcance métrico. No ponto 3.2 avaliaremos o grau de associação entre as diferentes variáveis que intervêm na investigação, atendendo a que muitas delas podem, à primeira vista, ser consideradas muito próximas ou contíguas. Nessa relação, analisaremos não só a sua magnitude, como também a sua direcção.

No ponto 3.3., procedemos à exploração dos dos diferentes resultados obtidos com base nas estatísticas descritivas e diferenciais. Caracterizamos comparativamente os fenómenos estudados, recorrendo às diferenças encontradas nas médias das variáveis estudadas em função das variáveis atinentes à organização (temporal, material e social do trabalho) e dos restantes indicadores de caracterização sócio-demográfica.

Os pontos 3.4. e 3.5. responderão aos objectivos por nós formulados. O ponto 3.4. debruça-se sobre o impacto das novas formas de organização do trabalho (NFOT) nas variáveis atinentes ao *equilíbrio psicológico do indivíduo* e na *vinculação deste à organização*. Recorreremos a análises de regressão de forma a analisarmos, comparativamente, o impacto das diferentes variáveis independentes consideradas, verificando os respectivos pesos preditivos. Identificamos ainda aquelas que mais predizem as diferentes dimensões relativas ao *equilíbrio psicológico do indivíduo* e à *vinculação destes às organizações* em que laboram.

Por fim, no ponto 3.5. serão analisados os efeitos de mediação preconizados no segundo e terceiros objectivos: efeitos de mediação do contrato psicológico no *equilíbrio psicológico do indivíduo* e na *vinculação à organização* e os efeitos de mediação das duas variáveis atinentes ao capital psicológico positivo – optimismo e esperança – nas diferentes variáveis dependentes consideradas. Para a prossecução destes objectivos, tivemos em consideração os procedimentos sugeridos por Baron & Kenny (1986) para o estudo da mediação.

### 3.1. Propriedades psicométricas das escalas

Os estudos psicométricos das escalas são de crucial importância em investigação na medida em que fornecem garantias quanto ao grau de cientificidade das mesmas e à robustez dos constructos por elas avaliados. As características psicométricas mais usualmente estudadas nas escalas são a validade e a fidelidade. No presente caso estudamos a validade das escalas através da análise factorial (também designada por validade factorial) e a fidelidade através do método da consistência interna.

#### 3.1.1. Propriedades psicométricas da escala de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1987)

##### *a) Análise factorial*

A fim de se verificar se os pressupostos teóricos da escala se justificam, isto é, o grau de consonância entre a estrutura factorial obtida e as dimensões do modelo teórico subjacente, procedeu-se a uma análise factorial das componentes principais<sup>59</sup>, com rotação *varimax*. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtida constitui-se como um bom indicador da adequação da amostra para a prossecução da análise (KMO=0.80; teste de esfericidade de Bartlett=5915,530;  $p=0.00$ ). Optou-se por uma pré-determinação a 3 factores consonante com o número de dimensões preconizadas por Meyer & Allen. A consulta da tabela 23 autoriza-nos a dizer que, *grosso modo*, **a matriz factorial obtida ilustra as três dimensões preconizadas pelo modelo e explicam, no seu conjunto, 39,98% da variância dos resultados**. O primeiro factor, com peso próprio de 5,13, explica 20,51% da variância dos resultados e agrupa os itens referentes ao **compromisso afectivo**. O segundo factor, com peso próprio de 2,84, explica 11,39% da variância dos resultados e toma a designação de **compromisso instrumental**. Por fim, o terceiro factor, com peso próprio de 2,02, explica 8,07 % da variabilidade dos resultados e agrupa os itens referentes ao **compromisso normativo**.

Devemos, todavia, apontar uma flutuação de 3 itens – nas escalas de compromisso instrumental (item 4), de compromisso normativo (item 12) e de compromisso normativo (item 25) –, facto que concerteza se deve a diferentes interpretações dos itens. A tabela seguinte ilustra a estrutura factorial obtida:

---

<sup>59</sup> Este método, no dizer de Reis & Moreira (1983), pretende que “para cada componente principal, existam apenas [alguns itens da escala] com pesos elevados e todos os restantes estejam próximo de zero, por outras palavras, pretende-se maximizar a variação entre os pesos de cada componente principal...”.

**Tabela 23 – Matriz factorial rodada da escala de compromisso organizacional**

Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3
1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta organização.	0.525		
2. Gosto de falar da minha organização com pessoas exteriores a ela.	0.573		
3. Sinto os problemas desta organização como se fossem os meus próprios problemas.	0.527		
4. Penso que facilmente me ligaria a outra organização, tanto quanto estou ligado a esta. ®	0.09		0.383
5. Não me sinto como fazendo parte da organização em que trabalho. ®	0.820		
6. Não me sinto emocionalmente ligado(a) a esta organização. ®	0.795		
7. Esta organização tem um significado muito particular para mim.	0.586		
8. Não tenho um grande sentido de pertença à organização em que trabalho. ®	0.754		
9. Não tenho receio do que me possa acontecer se deixar esta organização, sem ter outra em perspectiva.		-0.455	
10. Neste momento, mesmo que eu desejasse abandonar esta organização, ser-me-ia muito difícil.		0.603	
11. Muito da minha vida ficaria desfeito se neste momento decidisse abandonar a minha organização.		0.624	
12. Num futuro próximo não me custaria abandonar a organização onde trabalho. ®	0.482	0.006	
13. Nesta altura, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo.		0.454	
14. Creio que tenho muito poucas opções para poder ponderar a hipótese de abandonar esta organização.		0.739	
15. Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.		0.728	
16. Uma das principais razões pelas quais continuo a trabalhar nesta organização é que deixá-la exigiria um sacrifício pessoal considerável; uma outra escola pode não me proporcionar todos os benefícios de que aqui usufruo.		0.612	
17. Caso não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, consideraria a hipótese de trabalhar noutro lugar.		0.439	
18. Penso que, hoje em dia, as pessoas mudam demasiadas vezes de organização.			0.503
19. Não acho que uma pessoa deva ser sempre leal à sua organização. ®			0.301
20. Mudar frequentemente de uma organização para outra não me parece que seja, de forma alguma, uma falta de ética. ®			0.344
21. Uma das principais razões pelas quais continuo a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto-me moralmente obrigado a ficar.			0.690
22. Se recebesse uma oferta de um emprego melhor, num outro lugar, não acharia correcto abandonar a minha organização.			0.633
23. Ensinar-me a acreditar no valor de ser leal a uma organização.			0.510
24. As “coisas” eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização durante toda a sua vida.			0.495
25. Penso que já deixei de ser sensato querer ser o(a) trabalhador(a) ideal da organização. ®	0.385		0.07
<b>Peso próprio</b>	5.130	2.848	2.020
<b>Variância explicada (%)</b>	20.510	11.391	8.079
<b>Variância acumulada (%)</b>	39,079%		

® itens cuja pontuação deverá ser invertida

### ***b) Consistência interna***

A consistência interna das sub-escalas foi determinada através do coeficiente alpha de Cronbach. Os valores obtidos revelaram-se próximos do valor de 0,71 sugerido por Nunnally (1978): para a sub-escala do compromisso afectivo ( $\alpha = 0,82$ ); para a sub-escala do compromisso instrumental ( $\alpha = 0,74$ ) e, para a sub-escala do compromisso normativo ( $\alpha = 0,63$ ), conforme se pode verificar nas tabelas seguintes:



**Tabela 24 – Consistência interna da sub-escala de compromisso afectivo**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IT_1	32,2069	64,4298	,4914	,7661
IT_2	31,4436	67,9667	,4809	,7679
IT_3	32,0669	65,1915	,5103	,7628
IT_4	33,1636	77,5836	,0801	,8257
IT_5	31,0508	62,0532	,6323	,7427
IT_6	31,2416	60,3745	,6414	,7396
IT_7	31,6952	64,2419	,5478	,7568
IT_8	31,1784	63,0177	,6062	,7474
Reliability Coefficients				
	N of Cases =	807,0		N of Items = 8
Alpha = ,7887				

Analisando a tabela referente à consistência interna da sub-escala de compromisso afectivo (factor 1), constatamos que o valor *alpha* obtido é de 0,78. No entanto este valor poderá ser aumentado para 0,82 após eliminação do item 4 (que, como vimos, na matriz factorial rodada) não saturava neste factor.

**Tabela 25 – Consistência interna da sub-escala de compromisso instrumental**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IT_9	33,6877	78,1381	-,3853	,7200
IT_10	32,4300	51,1834	,4853	,4887
IT_11	33,0136	48,2045	,5567	,4600
IT_12	33,0607	62,2755	,0755	,6061
IT_13	31,9975	56,4094	,3710	,5289
IT_14	32,6035	52,2247	,4480	,5007
IT_15	32,6010	53,8083	,3711	,5231
IT_16	32,7782	51,5872	,4979	,4876
IT_17	33,5105	58,1361	,2559	,5568
Reliability Coefficients				
	N of Cases =	807,0		N of Items = 9
Alpha = ,5814				

O valor obtido para a escala de compromisso instrumental com a totalidade dos seus itens é de 0,58. Após retirado o item 12 que (como vimos na matriz factorial rodada) não satura neste factor, a escala continua ter alguma fragilidade (0,60). No entanto, consultando a opção “*alpha if item deleted*”, podemos verificar que, se o item 9 for igualmente eliminado, o valor do *alpha* da escala sobe para 0,74. Em consequência

desta constatação, optámos por excluir os itens 12 e 9, na medida em que a sua eliminação reforça de forma bastante acentuada a consistência interna da sub-escala.

No que respeita à consistência interna da sub-escala de compromisso normativo, após a eliminação do item 25, que não saturava no factor respectivo, obtivemos um valor *alpha* de 0,63. Das três escalas de compromisso, esta é aquela que apresenta maior fragilidade em termos de consistência interna.

**Tabela 26 – Consistência interna da sub-escala de compromisso normativo**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IT_18	26,1190	43,1248	,3302	,5345
IT_19	25,9653	43,0856	,2828	,5505
IT_20	27,3209	46,7443	,1918	,5771
IT_21	27,2664	40,4265	,4734	,4877
IT_22	27,9591	41,4189	,4081	,5086
IT_23	27,1326	41,3137	,4114	,5073
IT_24	26,9665	46,3599	,2199	,5684
IT_25	26,4511	51,9650	-,0115	,6305
Reliability Coefficients				
	N of Cases =	807,0		N of Items = 8
Alpha =	,5818			

### 3.1.2. Propriedades psicométricas da escala de contrato psicológico de Millward e Hopkins (1988)

#### a) *Análise factorial*

Para a determinação da validade desta escala, procedeu-se a uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtida revelou-se um bom indicador da adequação da amostra para a prossecução da análise (KMO=0.90; teste de esfericidade de Bartlett=12017,930; p=0.00). Considerando que, em termos teóricos, a escala contempla duas dimensões (relacional e transaccional), procedeu-se a pré-determinação a dois factores, tendo-se obtido a seguinte matriz factorial:

**Tabela 27 – Matriz factorial rodada da escala de contrato psicológico**

Itens	Factor 1	Factor 2
1 (T). Tenho este emprego apenas pelo dinheiro		0.609
2 (T). Prefiro trabalhar apenas durante as horas estritamente definidas		0.672
3 (T). Não me identifico com os objectivos da organização		0.491
4 (T). É importante não me envolver demasiado com o meu trabalho		0.541
5 (T). Espero ser pago por todo o trabalho extra que faça		0.567
6 (T). Venho para esta organização apenas para realizar o meu trabalho		0.722
7 (T). Pretendo ficar neste trabalho durante muito tempo (superior a 2 ou 3 anos) ®	-0.609	0.110
8 (T). Não perspectivo futuro algum trabalhando nesta organização		0.514
9 (T). A minha lealdade para com esta organização está especificada contratualmente		0.637
10 (T). Apenas faço o que é necessário para executar as minhas funções		0.747
11 (T). Desde que atinja os objectivos específicos do meu trabalho fico satisfeito		0.641
12 (T). Apenas trabalho as horas estipuladas no meu contrato		0.631
13 (T). Este trabalho é uma barreira à progressão da minha carreira		0.496
14 (T). É importante não ficar muito ligado ao nosso local de trabalho		0.516
15 (T). Trabalho para cumprir os objectivos mínimos que me são exigidos		0.646
16 (T). O meu compromisso para com esta organização está definido contratualmente		0.617
17 (T). Encontro perspectivas para o desenvolvimento da minha carreira nesta organização ®	-0.684	
18 (R). Pretendo trabalhar sempre nesta organização ®	-0.643	
19 (R). Espero adquirir e desenvolver os meus conhecimentos (através da formação) nesta organização	0.721	
20 (R). Com base nos objectivos a que me proponho atingir, espero obter a devida recompensa (exº promoção)	0.667	
21 (R). Espero evoluir nesta organização	0.801	
22 (R). Para mim, trabalhar nesta organização é como ser membro de uma nova família	0.749	
23 (R). Nesta organização sinto que faço parte de uma equipa	0.725	
24 (R). Estou disponível para realizar um favor a um colega, desde que este me seja retribuído	0.054	0.386
25 (R). O meu trabalho representa mais do que um meio para pagar as contas ®	-0.369	
26 (R). Sinto que a minha organização reconhece os esforços dos seus empregados	0.618	
27 (R). Pretendo contribuir ao máximo para esta organização e, com isso, obter reconhecimento por parte de outras entidades	0.637	
28 (R). É importante ser flexível e trabalhar horas extraordinárias caso seja necessário	0.545	
29 (R). Se trabalhar arduamente, tenho boas oportunidades de ser promovido	0.632	
30 (R). O meu projecto de carreira nesta organização está claramente definido	-0.495	
31 (T). Estou fortemente implicado com o meu trabalho	0.589	
<b>Peso próprio</b>	<b>7.162</b>	<b>6.088</b>
<b>Variância explicada (%)</b>	<b>23,104</b>	<b>19,637</b>
<b>Variância acumulada (%)</b>	<b>42,741</b>	

(R) – item relativo ao contrato psicológico relacional

(T) – item relativo ao contrato psicológico transaccional

® – item invertido

O primeiro factor tem um peso próprio de 7,16 e explica uma variância de 23,10% dos resultados. Podemos verificar que os itens que se agrupam em torno do 1º factor se referem ao **contrato psicológico relacional**. O 2º factor tem um peso próprio de 6,08 e explica 19,63 % da variabilidade dos resultados, referindo-se os itens que se agrupam em seu redor ao **contrato psicológico transaccional**. No seu conjunto, esta matriz explica 42,74% da variância dos resultados.

### ***b) Consistência interna***

A consistência interna foi determinada com recurso ao coeficiente *alpha* de Cronbach. Considerando os resultados da análise factorial, nomeadamente a saturação indevida dos itens 7, 17 e 31 do 1º factor e 24 do 2º factor, optámos pela sua exclusão. O valor obtido para o 1º factor foi de 0.63. No entanto, analisando a opção *alpha if item deleted*

verificamos que retirando ainda o item 25, o valor de *alpha* sobe para 0.71, pelo que foi essa a nossa opção final.

**Tabela 28 – Consistência interna da sub-escala de CP\_relacional (factor 1)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CP_18	49,0793	106,4007	-,5008	,7496
CP_19	48,3061	70,5576	,5343	,5653
CP_20	48,0942	72,8447	,5127	,5740
CP_21	47,9616	68,9303	,6561	,5454
CP_22	48,8191	68,4064	,6485	,5443
CP_23	48,3705	69,5189	,6003	,5537
CP_25	50,1921	98,6616	-,3258	,7175
CP_26	49,5279	68,9270	,5329	,5615
CP_27	48,5998	71,0667	,5591	,5635
CP_28	48,2094	74,2228	,4608	,5836
CP_29	49,2999	69,9075	,5500	,5614
CP_30	49,9071	100,1440	-,3913	,7148
Reliability Coefficients				
N of Cases =		807,0	N of Items = 12	
Alpha = ,6360				

No segundo factor, após ter sido retirado o item 7 na sequência dos resultados da análise factorial, obteve-se igualmente um valor *alpha* bastante aceitável (0,89).

**Tabela 29 - Consistência interna da sub-escala de CP\_transaccional (factor 2)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CP_1	48,5700	307,1511	,6246	,8886
CP_2	48,0657	308,6322	,6084	,8893
CP_3	49,0768	318,4556	,5594	,8913
CP_4	48,8748	318,9508	,5080	,8931
CP_5	47,2268	320,4510	,4346	,8962
CP_6	48,2701	306,7731	,6711	,8869
CP_8	48,7993	311,2624	,5891	,8901
CP_9	48,2230	312,5929	,5497	,8917
CP_10	49,1326	304,8943	,7114	,8854
CP_11	48,0545	313,1707	,5283	,8926
CP_12	49,0669	309,6481	,5864	,8902
CP_13	49,0397	315,5443	,5559	,8914
CP_14	48,4696	318,2097	,5330	,8922
CP_15	49,1499	311,6090	,6163	,8891
CP_16	47,8761	313,4189	,5339	,8923
Reliability Coefficients				
N of Cases =		807,0	N of Items = 15	
Alpha = ,8973				

### 3.1.3. Propriedades psicométricas da escala de bem-estar de Sanchez-Cánovas (1998)

#### *a) Análise factorial*

Para esta escala foi igualmente determinada a validade de constructo ou validade factorial. Para tal, os 65 itens da escala de bem-estar foram submetidos a uma análise factorial de componentes principais, com pré-determinação a 4 factores, tantas quantas as sub-escalas preconizadas por Sánchez-Cánovas. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtida constitui-se como um bom indicador da adequação da amostra para a prossecução da análise (KMO=0.91; teste de esfericidade de Bartlett =32141,038; p=0.00).

Pela análise da análise da tabela seguinte, podemos constatar que o 1º factor tem um peso próprio de 9,82 e explica 15,12% da variância dos resultados, sendo ainda possível verificar que a generalidade dos itens que o compõem se referem ao **bem-estar subjectivo**.

O segundo factor apresenta um peso próprio de 7,69 e explica 11,83% da variabilidade dos resultados e diz respeito ao **bem-estar material**.

O terceiro factor tem um peso próprio de 5,74, explica 8,84% da variância dos resultados e refere-se ao **bem-estar laboral**.

Por fim, surge-nos o quarto factor com um peso próprio de 5,39 e com uma explicação de 8,29% da variabilidade dos resultados, agrupando os itens respeitantes ao **bem-estar com o parceiro**. No seu conjunto, os quatro factores explicam 44,09% da variância dos resultados.

A matriz da página seguinte ilustra o que acabamos de referir. Os itens assinalados com ® significa que foram previamente invertidos.

**Tabela 30 – Matriz factorial rodada dos itens das escalas de bem-estar**

Itens das sub-escalas de bem-estar	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
BES_1. Costumo ver o lado positivo das coisas.	0.547			
BES_2. Gosto de transmitir a minha felicidade aos outros.	0.455			
BES_3. Sinto-me bem consigo mesmo.	0.725			
BES_4. Tudo me parece interessante.	0.507			
BES_5. Gosto de me divertir.	0.465			
BES_6. Sinto-me jovem.	0.548			
BES_7. Procuro momentos de distracção e descanso.	0.372			
BES_8. Tenho muita sorte.	0.229	0.540		
BES_9. Vivo iludido.	-0.115	0.149	-0.247	-0.169
BES_10. Têm-se aberto muitas portas na minha vida.	0.153	0.557		
BES_11. Sinto-me optimista.	0.622			
BES_12. Sinto-me capaz de realizar o meu trabalho.	0.632			
BES_13. Penso que tenho boa saúde.	0.529			
BES_14. Durmo bem e de forma tranquila.	0.506			
BES_15. Considero-me útil e necessário para os outros.	0.636			
BES_16. Acredito que na vida me acontecerão coisas agradáveis.	0.626			
BES_17. Creio que, como pessoa, atingi tudo o que queria.	0.286	0.498		
BES_18. Sinto que valho tanto como outra pessoa.	0.465			
BES_19. Penso que facilmente poderei superar os meus erros e as minhas fraquezas	0.634			
BES_20. Penso que a minha família gosta de mim.	0.622			
BES_21. Sinto-me em forma.	0.586			
BES_22. Tenho muita vontade de viver.	0.704			
BES_23. Enfrento o meu trabalho com ânimo.	0.606			
BES_24. Gosto do que faço.	0.457		0.628	
BES_25. Gosto de comer.	0.449			
BES_26. Gosto de sair e ver gente.	0.525			
BES_27. Concentro-me com facilidade naquilo que faço.	0.588			
BES_28. Normalmente tenho bom humor.	0.655			
BES_29. Sinto que tudo me corre bem.	0.506			
BES_30. Tenho confiança em mim mesmo.	0.702			
BEM_31. Vivo com um certo desafogo e bem-estar.		0.701		
BEM_32. Posso dizer que sou afortunado.		0.611		
BEM_33. Tenho uma vida tranquila.		0.618		
BEM_34. Tenho o necessário para viver.		0.596		
BEM_35. A vida tem-me sido favorável.		0.730		
BEM_36. Creio que tenho a vida assegurada e sem grandes riscos.		0.738		
BEM_37. Creio que tenho o necessário para viver comodamente.		0.737		
BEM_38. As condições em que vivo são cómodas.		0.699		
BEM_39. A minha situação actual é relativamente próspera.		0.729		
BEM_40. Estou tranquilo acerca do meu futuro em termos económicos.		0.652		
BEL_41. O meu trabalho é criativo variado e estimulante.			0.773	
BEL_42. O meu trabalho dá sentido à minha vida.			0.803	
BEL_43. O meu trabalho exige uma aprendizagem contínua.			0.732	
BEL_44. O meu trabalho é interessante.			0.844	
BEL_45. O meu trabalho é monótono, rotineiro e aborrecido.			0.630	
BEL_46. No meu trabalho encontrei apoio e afecto.			0.419	
BEL_47. O meu trabalho proporcionou-me independência.			0.487	
BEL_48. No meu trabalho sou discriminado @.			0.275	
BEL_49. O meu trabalho é o que tenho de mais importante para mim.			0.334	
BEL_50. Gosto do meu trabalho.			0.749	
BEP_51. (F) Correspondo ao desejo sexual do meu marido.				0.684
(M) Correspondo ao desejo sexual da minha esposa.				
BEP_52. Tenho prazer com as relações sexuais.				0.703
BEP_53. (F) Sinto-me feliz como esposa.				0.666
(M) Sinto-me feliz como marido.				
BEP_54. A sexualidade ocupa um lugar importante na minha vida.				0.624
BEP_55. (F) O meu marido manifesta cada vez menos desejo em ter relações sexuais @.				0.469
(M) A minha mulher manifesta cada vez menos desejo em ter relações sexuais @.				
BEP_56. (F) Quando o meu marido está em casa o dia todo não o aguento @.				0.426
(M) Quando a minha mulher está em casa o dia todo não a aguento @.				
BEP_57. As minhas relações sexuais são agora pouco frequentes @.				0.562
BEP_58. (F) O meu marido e eu temos uma vida sexual bastante activa.				0.673
(M) A minha mulher e eu temos uma vida sexual bastante activa.				
BEP_59. (F) Não tenho vergonha em expressar ao meu marido os meus desejos sexuais.				0.279
(M) Não tenho vergonha em expressar à minha mulher os meus desejos sexuais.				
BEP_60. (F) O meu marido tem dificuldade em ter erecção @.				0.451
(M) Tenho dificuldade em conseguir uma erecção @.				
BEP_61. O meu desejo sexual decresceu @.				0.598
BEP_62. O acto sexual provoca-me dores físicas, o que dantes não me acontecia @.				0.354
BEP_63. (F) Eu e o meu marido estamos de acordo em muitas coisas, no que respeita à n/ vida sexual.				0.585
(M) Eu e a minha mulher estamos de acordo em muitas coisas, no que respeita à n/ vida sexual.				
BEP_64. Tenho relações sexuais frequentemente.				0.649
BEP_65. O acto sexual proporciona-me prazer.				0.626
<b>Peso próprio</b>	<b>9.829</b>	<b>7.692</b>	<b>5.748</b>	<b>5.393</b>
<b>Variância explicada (%)</b>	<b>15.122</b>	<b>11.834</b>	<b>8.843</b>	<b>8.298</b>
<b>Variância acumulada (%)</b>	<b>44,097</b>			

## b) Consistência interna

A fidelidade da escala foi determinada pelo método da consistência interna com recurso ao coeficiente *alpha* de Cronbach.

**Tabela 31 – Consistência interna da sub-escala de bem-estar subjectivo**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BES_1	104,1722	270,9517	,5552	,9269
BES_2	103,8129	273,9215	,5038	,9276
BES_3	104,0520	267,5010	,7090	,9250
BES_4	104,6506	271,4658	,5855	,9266
BES_5	103,7212	275,8242	,4533	,9282
BES_6	103,8377	272,7838	,5182	,9274
BES_7	104,0793	277,5471	,3693	,9293
BES_8	104,9529	277,1963	,3668	,9294
BES_9	105,7621	293,5959	-,1065	,9342
BES_10	105,0929	278,3052	,3814	,9290
BES_11	104,4709	266,2246	,6927	,9251
BES_12	103,6307	274,1339	,5853	,9267
BES_13	103,9244	275,9980	,4968	,9277
BES_14	104,3048	274,5893	,4360	,9285
BES_15	104,0855	269,9567	,6497	,9258
BES_16	104,1995	269,6860	,6686	,9256
BES_17	105,1227	274,5817	,4342	,9286
BES_18	103,9281	273,5085	,4862	,9278
BES_19	104,1846	269,8058	,6594	,9257
BES_20	103,2813	275,8228	,5299	,9273
BES_21	104,2763	270,5203	,5494	,9270
BES_22	103,4164	270,2681	,6468	,9258
BES_23	103,9455	267,1261	,6765	,9253
BES_24	103,9827	267,2106	,6028	,9263
BES_25	103,7757	272,0328	,4856	,9279
BES_26	103,7658	272,7999	,5189	,9274
BES_27	104,0409	270,4859	,5996	,9264
BES_28	103,9281	271,5035	,6238	,9262
BES_29	104,7336	270,5977	,6298	,9260
BES_30	104,0050	265,9106	,7001	,9249
Reliability Coefficients				
N of Cases = 807,0			N of Items = 30	
Alpha = ,9295				

Os valores obtidos para as quatro dimensões do bem-estar mostraram-se bastante aceitáveis. O 1º factor, relativo à sub-escala do **bem-estar subjectivo**, apresenta um valor de consistência interna bastante aceitável. Analisando a tabela anterior, verificamos que o item 9 apresenta uma baixa saturação no factor 1, sendo, de todos eles, aquele que menos contribui para a sua consistência interna, pelo que optámos pela sua eliminação, subindo o valor *alpha* de 0,92 para 0,93. Os itens 8, 10 e 11 aparecem

saturados no 2º factor (**bem-estar material**) e o item 24 no terceiro (**bem-estar laboral**). Tal facto fica a dever-se a idiossincrasias interpretativas. Considerando que, com a eliminação dos itens 8, 10, 11 e 24, o valor *alpha* não sofre qualquer alteração, mantendo-se em 0,93, optámos pela sua eliminação. Os valores da consistência interna para o 2º factor (**bem-estar material**) e para o terceiro factor (**bem-estar laboral**), mostraram-se igualmente bastante adequados, não carecendo as sub-escalas de qualquer tipo de intromissão tendente à eliminação de itens. Os valores obtidos de 0,92 e de 0,80 cumprem plenamente o critério de Nunnally (1988).

**Tabela 32–** Consistência interna da sub-escala de bem-estar material

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BEM_31	28,8674	56,7405	,7238	,9191
BEM_32	29,0248	56,8505	,5964	,9264
BEM_33	28,7138	57,2343	,6790	,9213
BEM_34	28,5725	57,0391	,6642	,9220
BEM_35	28,8017	56,0525	,7794	,9163
BEM_36	29,2379	56,0103	,7422	,9180
BEM_37	28,8463	54,4379	,7939	,9150
BEM_38	28,4572	55,7274	,7600	,9171
BEM_39	28,8959	54,8080	,7884	,9154
BEM_40	29,3073	55,6052	,6700	,9222
Reliability Coefficients				
N of Cases = 807,0			N of Items = 10	
Alpha = ,9268				

**Tabela 33 –** Consistência interna da sub-escala de bem-estar laboral

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BEL_41	30,8848	46,1517	,7555	,8367
BEL_42	30,8686	45,5534	,8121	,8319
BEL_43	30,2466	46,4342	,6933	,8420
BEL_44	30,4634	44,5864	,8251	,8297
BEL_45	29,9207	51,1078	,4756	,8603
BEL_46	31,0186	51,7230	,4672	,8607
BEL_47	30,4709	49,8599	,5188	,8572
BEL_48	29,4696	57,0211	,1455	,8804
BEL_49	31,8649	53,7944	,3019	,8733
BEL_50	30,2565	46,7369	,7457	,8381
Reliability Coefficients				
N of Cases = 807,0			N of Items = 10	
Alpha = ,8651				



O último factor da escala, tal como os anteriores, apresenta também um valor de consistência interna bastante aceitável.

**Tabela 34 – Consistência interna da sub-escala de bem-estar com o parceiro**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BEP_51	56,5081	64,9078	,6514	,8260
BEP_52	56,2466	66,2431	,6519	,8274
BEP_53	56,2701	66,6441	,6178	,8291
BEP_54	56,6183	66,3554	,5650	,8311
BEP_55	56,1760	69,5720	,3600	,8427
BEP_56	56,0917	70,9643	,3112	,8448
BEP_57	56,5589	67,2295	,4719	,8365
BEP_58	57,0843	63,4941	,6471	,8252
BEP_59	57,1115	69,5359	,1938	,8624
BEP_60	55,7472	72,2834	,3520	,8426
BEP_61	56,1698	68,0369	,5036	,8349
BEP_62	55,8240	72,7606	,2413	,8473
BEP_63	56,6741	65,5599	,5200	,8336
BEP_64	57,0248	64,0614	,6141	,8274
BEP_65	56,0706	67,2047	,6048	,8301
Reliability Coefficients				
N of Cases = 807,0			N of Items = 15	
Alpha = ,8456				

### 3.1.4. Propriedades psicométricas da escala de saúde geral de Goldberg (1978)

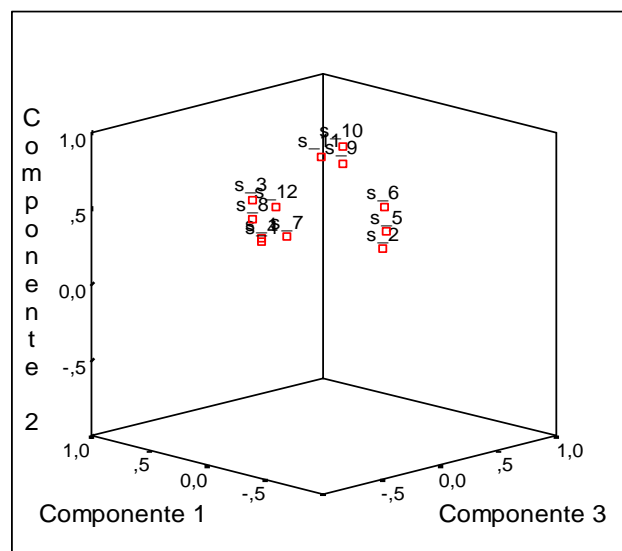
#### *a) Análise factorial*

No estudo da validade de constructo desta escala, recorreremos igualmente a uma análise factorial de componentes principais tendo em consideração a regra de Keiser. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtida constitui-se como um bom indicador da adequação da amostra para a prossecução da análise (KMO=0.87; teste de esfericidade de Bartlett =3422,129; p=0.00). Os resultados obtidos remetem-nos para uma matriz trifactorial que explica 60,13% da variabilidade dos resultados. Existe alguma polémica na literatura quanto ao número de factores que normalmente emerge com este tipo de análise nesta escala: uns consideram dois factores (González-Romá e Espejo, 1993; Borges e Argolo, 2002), outros três factores (Sarriera, Scwarcz e Câmara; 1996), havendo ainda aqueles que sugerem apenas uma medida de saúde geral com o

agrupamento dos doze itens que constituem a escala (Banks *et al.*, 1983; García Rodríguez, 1990).

A fim de tentarmos encontrar algo de consistente, procedemos a uma representação espacial dos três factores encontrados. O gráfico obtido demonstra claramente uma individualização desses factores, consonante com a de Sarriera, Scwarcz e Câmara (1996). Analisando os quantitativos das diferentes amostras utilizadas nos diferentes estudos consultados, a ideia com que ficamos é que, quanto maior a amostra maior a tendência para a permanência de uma estrutura tri-factorial.

Component Plot in Rotated Space



Gráf. 3 – Representação espacial das componentes da escala de saúde geral

Em face desta representação espacial e da saturação dos itens nos factores, procedemos à sua interpretação. O primeiro factor, com peso próprio de 4,85, explica 40,43% da variância dos resultados e, pelo agrupamento dos itens que o compõem, remete-nos para a **auto-eficácia percebida**. O segundo factor, com um peso próprio de 1,25, explica 10,45% da variância dos resultados e toma a designação de **auto-estima**. Por fim, o terceiro factor, que apresenta uma carga própria de 1,11 e explica 9,25% da variabilidade dos resultados, toma a designação de **depressão**.

**Tabela 35 – Matriz factorial rodada da escala de saúde geral**

Itens da escala	Factor 1	Factor 2	Factor 3
1. Tem conseguido concentrar-se bem naquilo que faz? ®	0.749		
8. Tem sido capaz de encarar adequadamente os seus problemas? ®	0.728		
7. Tem sido capaz de encarar as actividades normais do dia-a-dia? ®	0.641		
4. Tem-se sentido capaz de tomar decisões? ®	0.625		
12. Considerando todas as circunstâncias sente-se razoavelmente feliz? ®	0.579		
10. Sente que tem perdido a confiança em si mesmo? ®		0.819	
11. Tem pensado que é uma pessoa que não serve para nada? ®		0.765	
9. Tem-se sentido pouco feliz e deprimido? ®		0.662	
3. Sente que está a desempenhar um papel útil na vida?		0.550	
2. Tem perdido o sono por causa das suas preocupações? ®			0.785
5. Considera que essas decisões lhe têm feito perder o sono? ®			0.756
6. Tem sentido a sensação de não poder superar as suas dificuldades? ®			0.644
<i>eigenvalue</i>	4,852	1,254	1,110
<b>Variância explicada (%)</b>	40,435	10,449	9,252
<b>Variância acumulada (%)</b>	60,136		

® itens cuja pontuação é invertida

### b) Consistência interna

Relativamente à fidelidade, o estudo efectuado por Sarriera, Scwarcz & Câmara (1996) identifica valores de consistência interna com alguma fragilidade. No nosso estudo, foram determinados os valores de consistência interna para cada um dos factores e concluímos que, em todos eles, se cumpre plenamente a sugestão de Nunnally (1988). Para o 1º factor (**auto-eficácia percebida**) encontramos um valor *alpha* de 0,77, enquanto que para o segundo factor (**auto-estima**) se cifra em 0,76. O terceiro factor (**depressão**) apresenta um valor *alpha* de 0,73.

**Tabela 36 – Consistência interna do 1º factor da escala de saúde geral**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S_1	11,9715	2,7349	,5981	,7076
S_8	11,8786	3,0398	,6278	,7021
S_7	11,8637	3,1228	,5461	,7270
S_4	11,7869	3,2126	,4151	,7710
S_12	11,7807	3,0002	,5399	,7283
Reliability Coefficients				
N of Cases = 807,0		N of Items = 5		
Alpha = ,7700				

**Tabela 37 – Consistência interna do 2º factor da escala de saúde geral**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S_10	9,2032	2,8197	,7181	,6177
S_11	8,9913	3,2741	,6221	,6813
S_9	9,4597	2,7375	,6270	,6703
S_3	10,2045	3,7311	,3240	,8232
Reliability Coefficients				
N of Cases = 807,0			N of Items = 4	
Alpha = ,7627				

**Tabela 38 – Consistência interna do 3º factor da escala de saúde geral**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S_2	6,0558	1,812	,5671	,6338
S_5	5,7807	1,884	,6205	,5717
S_6	5,9033	2,060	,4863	,7260
Reliability Coefficients				
N of Cases = 807,0			N of Items = 3	
Alpha = ,7328				

Considerando que o somatório dos 12 itens da escala nos dá uma medida global de saúde geral, com a qual iremos trabalhar; determinamos a consistência interna para os 12 itens da escala, tendo-se obtido um valor de *alpha* de Cronbach bastante aceitável (*alpha* = 0,85).

### 3.1.5. Propriedades psicométricas da escala de optimismo de Schrier, Carver e Brides (1994)

#### a) *Análise factorial*

Após extracção dos quatro itens distractores, procedeu-se a uma análise factorial dos componentes principais com rotação de factores, tendo em consideração a regra de Keiser. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtida constitui-se como um indicador médio da adequação da amostra para a prossecução da análise (KMO=0.70; teste de esfericidade de Bartlett = 989,346;  $p=0.00$ ). Os resultados obtidos remetem-nos para

uma matriz bi-factorial que explica 60,10% da variância dos resultados dos resultados (ver tabela seguinte).

**Tabela 39** – Matriz factorial rodada da escala de optimismo

Itens da escala	Factor 1	Factor 2
0.1. Em tempos de incerteza, geralmente espero o melhor.	0.834	
0.4. Estou sempre optimista quanto ao meu futuro.	0.817	
0.10. Em geral, espero que me aconteçam mais coisas boas do que más.	0.734	
0.7. Quase nunca espero que as coisas corram à minha maneira. ®		0.809
0.9. Raramente conto com que me possam acontecer coisas boas. ®		0.755
03. Se algo me puder correr mal, então estou certo que assim correrá. ®		0.755
<b>Peso próprio</b>	2,428	1,358
<b>Variância explicada (%)</b>	40,475	22,627
<b>Variância acumulada (%)</b>	63,102	

® itens cuja pontuação é invertida

O primeiro factor agrupa os itens do **optimismo**, apresenta um valor próprio de 2,42 e explica 40,47% da variância dos resultados. O segundo factor agrupa os itens do **pessimismo**, tem um peso próprio de 1,35 e explica 22,62% da variabilidade dos resultados. No seu conjunto, esta matriz é responsável por 63,10% da variância dos resultados.

## b) Consistência interna

No que respeita à consistência interna da escala, considerando os 6 itens, podemos referir que o valor *alpha* global é de 0,70, enquanto que para o 1º factor (optimismo) se cifrou em 0,72 e para o 2º factor (pessimismo) em 0,68. As tabelas seguintes ilustram os valores de consistência interna obtidos para cada um dos factores.

**Tabela 40** – Consistência interna do 1º factor da escala de optimismo

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
OP_1	9,1450	4,7370	,6045	,5705
OP_4	9,1561	4,8267	,5585	,6289
OP_10	8,7770	5,6301	,4889	,7080
Reliability Coefficients				
N of Cases =	807,0		N of Items = 3	
Alpha =	.7273			

**Tabela 41 – Consistência interna do 2º factor da escala de optimismo**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
OP_7	7,2193	5,1714	,5476	,5214
OP_9	7,0793	5,3858	,4928	,5953
OP_3	7,2255	5,9466	,4526	,6442
Reliability Coefficients				
N of Cases =	807,0		N of Items =	3
Alpha =	,6832			

### 3.1.6. Propriedades psicométricas da escala de esperança de Snyder e col. (1991)

#### a) Validade

Tal como na escala anterior e após extracção dos quatro itens distractores, procedeu-se igualmente a uma análise factorial de componentes principais com rotação de factores. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtida constitui-se como um bom indicador da adequação da amostra para a prossecução da análise (KMO=0.89; teste de esfericidade de Bartlett=2414,692;  $p=0.00$ ). Os resultados obtidos, tendo em consideração a regra de Keiser, remetem-nos para uma matriz uni-factorial que explica 51,56% da variância dos resultados dos resultados (ver tabela seguinte). Este factor único constitui-se como a medida de esperança.

**Tabela 42 – Matriz factorial da escala de esperança**

Itens da escala	Factor 1
E.1. Consigo pensar em muitas formas de sair de um impasse.	0.779
E.2. Persigo os meus objectivos energicamente.	0.772
E.4. Existem muitas formas de resolver um problema.	0.643
E.6. Consigo pensar em muitas formas de conseguir na vida as coisas que são mais importantes para mim.	0.757
E.8. Mesmo quando outros perdem a coragem, eu sei que consigo encontrar uma forma de resolver o problema.	0.708
E.9. As minhas experiências passadas prepararam-me bem para o meu futuro.	0.661
E.10. Tenho sido bastante bem sucedido na vida.	0.668
E.12. Consigo alcançar os objectivos que estabeleço para mim próprio.	0.741
<b>Peso próprio</b>	4.125
<b>Variância explicada (%)</b>	51,565

## b) Consistência interna

A consistência interna do factor esperança refere-se a um valor *alpha* de 0,86, o que nos indica estarmos em presença de um conjunto de itens consideravelmente consistentes (ver tabela seguinte).

**Tabela 43 – Consistência interna da escala de esperança**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
E_1	32,9690	27,7521	,6830	,8395
E_2	32,6580	29,2228	,6748	,8411
E_4	32,4746	30,7385	,5327	,8564
E_6	32,7943	28,7765	,6611	,8422
E_8	32,8240	30,1675	,6042	,8489
E_9	32,6493	30,0444	,5567	,8541
E_10	33,2862	29,6512	,5602	,8541
E_12	32,9095	29,7623	,6425	,8448
Reliability Coefficients				
N of Cases = 807,0			N of Items = 8	
Alpha = ,8642				

Após a análise dos critérios de cientificidade das escalas utilizadas, podemos constatar que as mesmas revelam consideráveis propriedades psicométricas. Os resultados das análises factoriais são bastante satisfatórios o mesmo acontecendo com o valor da consistência interna das medidas, o que nos dá alguma garantia relativamente à robustez dos constructos que ao longo deste trabalho iremos abordar.

### 3.2. Correlação entre as variáveis

Quando se trabalha com múltiplas variáveis e conceitos que o senso comum incorre em considerar como próximos, importa avaliar quer o tipo de relação existente entre eles, quer a magnitude (ou intensidade) e a direcção dessa mesma associação. O coeficiente de correlação é a estatística que nos permite alcançar objectivos, isto é, permite efectuar avaliações da proximidade da associação entre variáveis (Bryman & Cramer, 1993; Maroco & Bispo, 2003). No presente caso, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Spearman utilizado para variáveis de nível pelo menos ordinal (Maroco, 2003; Martinez & Ferreira, 2007). Os valores obtidos constam da tabela que se segue:

**Tabela 44 – Matriz de correlação entre as diferentes variáveis**

	BES	BEM	Saúde	BEP	BEL	C.Af	C.Inst	C.Nor	CP_T	CP_R	Optim.	Esper.
BES	1,000											
BEM	0,565**	1,000										
Saúde	0,453**	0,335**	1,000									
BEP	0,338**	0,205**	0,304**	1,000								
BEL	0,537**	0,412**	0,292**	0,186**	1,000							
C.Af	0,378**	0,207**	0,270**	0,152**	0,589**	1,000						
C.Inst	-0,005	0,067*	-0,026	-0,060*	0,209**	0,217**	1,000					
C.Nor	0,203**	0,080*	0,065*	0,020	0,313**	0,291**	0,259**	1,000				
CP_T	-0,313**	-0,246**	-0,258**	-0,157**	-0,544**	-0,619**	-0,038	-0,114**	1,000			
CP_R	0,420**	0,190**	0,245**	0,168**	0,566**	0,546**	0,216**	0,389**	-0,429**	1,000		
Optim.	0,437**	0,317**	0,460**	0,302**	0,207**	0,314**	-0,083**	0,098**	-0,358**	0,227**	1,000	
Esper.	0,591**	0,423**	0,412**	0,331**	0,480**	0,385**	0,053**	0,148**	-0,304**	0,398**	0,478**	1,000

\* < 0,05 \*\* < 0,01

OBS: **BES** = Bem-estar subjectivo; **BEM** = Bem-estar material; **Saúde** = percepção da saúde geral; **BEP** = Bem-estar com o parceiro; **BEL** = Bem-estar laboral; **C.Af** = Compromisso afectivo; **C.Inst** = Compromisso instrumental; **C.Nor** = Compromisso normativo; **CP\_T** = Contrato psicológico transaccional; **CP\_R** = Contrato psicológico relacional; **Optim.** = Optimismo; **Esper.** = Esperança.

Pela análise dos valores da correlação, e utilizando a sugestão de Diamantopoulos & Schlegelmich (1997)<sup>60</sup>, pode-se dizer que não se verificam correlações fortes entre as diferentes variáveis intervenientes nesta investigação; as correlações obtidas situam-se, com efeito, no nível moderado (entre 0,4 e 0,8) ou fraco (inferior a 0,4), embora sejam significativas. Assim, das variáveis que mais se associam entre si, realce para o **bem-estar subjectivo**, que apresenta correlações moderadas com outras seis variáveis, nomeadamente com o bem-estar material ( $r=0,56$ ;  $p<0,01$ ), com a saúde geral ( $r=0,45$ ;  $p<0,01$ ), com o bem-estar laboral ( $r=0,53$ ;  $p<0,01$ ), com o contrato psicológico relacional ( $r=0,42$ ;  $p<0,01$ ), com o optimismo ( $r=0,43$ ;  $p<0,01$ ) e com a esperança ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ). A **esperança** é outra das variáveis que aparece moderadamente associada a um outro conjunto de variáveis: nomeadamente com o bem-estar subjectivo ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ), com o bem-estar material ( $r=0,42$ ;  $p<0,01$ ), com a saúde geral ( $r=0,41$ ;  $p<0,01$ ), com o bem-estar laboral ( $r=0,48$ ;  $p<0,01$ ) e com o optimismo ( $r=0,47$ ;  $p<0,01$ ). A terceira variável que merece a nossa atenção, devido ao facto de apresentar correlações moderadas com outras quatro variáveis, é o **bem-estar laboral**, que apresenta alguma associação com o compromisso afectivo ( $r=0,58$ ;  $p<0,01$ ), com o contrato psicológico relacional ( $r=0,56$ ;  $p<0,01$ ) e com a esperança ( $r=0,48$ ;  $p<0,01$ ).

<sup>60</sup> “Segundo Diamantopoulos & Schlegelmich (1997), pode-se considerar que uma correlação é forte se a medida de associação é superior a 0,8. Entre [0,4 e 0,8] a relação é moderada, abaixo de 0,4 ela tende a ser vista como fraca. Cohen & Holliday (1982) utilizam no entanto outro critério de interpretação: abaixo de 0,19 a correlação é muito baixa; de [0,20 a 0,30] é baixa; entre [0,40 e 0,69] é moderada, de [0,70 a 0,89] é elevada e acima de 0,89 é muito elevada” (Poeschl, 2006).



Esta variável apresenta-se, todavia, negativamente correlacionada com o contrato psicológico transaccional ( $r=-0,54$ ;  $p<0,01$ ).

Na tabela 44 são ainda evidentes mais algumas variáveis com um grau de associação moderado: o **bem-estar material** com o bem-estar laboral ( $r=0,41$ ;  $p<0,01$ ), a percepção **da saúde geral** com o optimismo ( $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ), o **compromisso afectivo** com o contrato psicológico relacional ( $r=0,54$ ;  $p<0,01$ ), embora negativamente correlacionado com o contrato psicológico transaccional ( $r=-0,61$ ;  $p<0,01$ ).

Refira-se também que o bem-estar com o parceiro e o compromisso instrumental apresentam correlações fracas com as restantes variáveis, demonstrando tal facto que, estes constructos apresentam fraca associação com os restantes.

Uma palavra final para o contrato psicológico transaccional, que apresenta correlações negativas com todas as restantes variáveis, o que nos leva a afirmar que esta variável se situa no campo oposto às restantes, nomeadamente ao compromisso afectivo ( $r=-0,61$ ;  $p<0,01$ ), ao bem-estar laboral ( $r=-0,54$ ;  $p<0,01$ ) e ao contrato psicológico relacional ( $r=-0,42$ ;  $p<0,01$ ).

Face à magnitude das associações entre as diferentes variáveis intervenientes nesta investigação (correlações fracas e moderadas), podemos assumir alguma proximidade na associação entre elas, assumindo-se no entanto as mesmas como conceptualmente distintas.

### 3.3. Estatísticas descritivas e diferenciais

De seguida, procedemos à caracterização dos fenómenos estudados em função dos indicadores sócio-demográficos. Para o efeito, recorreu-se à determinação de testes de diferenças de médias tendo em consideração as várias formas como os constructos em questão se encontravam operacionalizados. Os testes de diferenças de médias permitem analisar não só os valores médios das variáveis em questão, como também, perceber como é que esses valores se manifestam em função das variáveis independentes consideradas. Através deles podemos, em suma, melhor caracterizar e compreender os fenómenos estudados.

### 3.3.1. Estudos diferenciais em função da organização temporal do trabalho (OTT)

Como anteriormente foi referido, o tempo desempenha um papel essencial na vida das pessoas; daí que, quando se fala em organização temporal do trabalho, tenhamos de ter em conta os diferentes horários de trabalho possíveis. No nosso estudo, considerámos as seguintes modalidades de organização temporal do trabalho: horário rígido, horário flexível, horário desfasado, trabalho por turnos, semana de trabalho reduzida, semana de trabalho comprimida e isenção de horário. Verificámos que a maior percentagem dos inquiridos possui um horário rígido (44,2% da amostra), o que de certa forma reflecte a realidade da maioria dos trabalhadores portugueses.

Tendo em atenção o número de categorias consideradas efectuamos análises de variância Anova *one-way* e respectiva comparação à *post-hoc* das médias mediante teste de Sheeffe a fim de averiguar as diferenças existentes nas variáveis dependentes em função das várias categorias das variáveis independentes consideradas. A tabela da página seguinte ilustra os resultados obtidos.

No que respeita ao *equilíbrio psicológico do indivíduo*, registe-se a existência de maiores indicadores de bem-estar subjectivo, de bem-estar material, de saúde geral e de bem-estar com o parceiro nos indivíduos que possuem isenção de horário ou horário flexível. **A isenção e flexibilidade de horário parecem ter um impacto considerável no equilíbrio psicológico do indivíduo.** O mesmo se pode dizer relativamente à *vinculação do sujeito à organização*: **a isenção de horários e os horários flexíveis parecem igualmente repercutir-se no bem-estar laboral e no compromisso afectivo.**

Na análise da tabela que resume as estatísticas efectuadas, há ainda que salientar a categoria de indivíduos que laboram por turnos e a dos que referiram possuir a semana de trabalho comprimida, por serem aqueles que apresentam maior compromisso instrumental e menor compromisso afectivo. Isto é, é nessas categorias que se verifica a maior fragilidade em termos de vinculação à organização. Este aspecto ficará a dever-se à necessidade que os sujeitos têm de permanecer nessas organizações e com esses registos de trabalho que são amiúde motivados pela ausência de alternativas de emprego.

**Tabela 45 – Diferenças de médias em função do tipo de horário de trabalho**

Variáveis dependentes	OTT	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias e comparações à post-hoc das médias
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	Isenção de horário	138	3,99	0,48	F(6, 800)=18,282; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Isenção de horário > Horário flexível Isenção de horário > Horário rígido Isenção de horário > Horário desfasado Isenção de horário > Trabalho por turnos
	Horário flexível	109	3,63	0,49	
	Horário rígido	357	3,48	0,53	
	Horário desfasado	27	3,34	0,58	
	Trabalho por turnos	116	3,43	0,64	
	Sem. trab. reduzida	34	3,68	0,47	
	Sem. trab. comp.	26	3,62	0,27	
Bem-estar material	Isenção de horário	138	3,43	0,91	F(6, 800)=4,237; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Sem. Trab. Reduzida > Sem. trab. Comp.
	Horário flexível	109	3,28	0,70	
	Horário rígido	357	3,15	0,80	
	Horário desfasado	27	2,90	0,91	
	Trabalho por turnos	116	3,10	0,86	
	Sem. trab. reduzida	34	3,38	0,61	
	Sem. trab. comp.	26	2,86	0,76	
Saúde geral	Isenção de horário	138	3,23	0,32	F(6, 800)=13,230; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Isenção de horário > Horário rígido Isenção de horário >Horário desfasado Isenção de horário > Trabalho por turnos Isenção de horário > Sem. trab. reduzida Isenção de horário > Sem. trab. comp.
	Horário flexível	109	3,18	0,27	
	Horário rígido	357	2,95	0,46	
	Horário desfasado	27	2,77	0,48	
	Trabalho por turnos	116	2,98	0,42	
	Sem. trab. reduzida	34	2,87	0,51	
	Sem. trab. comp.	26	2,82	0,44	
Bem-estar c/ parceiro	Isenção de horário	138	4,18	0,56	F(6, 800)=3,672; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Isenção de horário > Horário desfasado
	Horário flexível	109	4,00	0,62	
	Horário rígido	357	4,04	0,55	
	Horário desfasado	27	3,74	0,73	
	Trabalho por turnos	116	3,95	0,58	
	Sem. trab. reduzida	34	3,90	0,48	
	Sem. trab. comp.	26	3,87	0,63	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	Isenção de horário	138	3,83	0,72	F(6, 800)=12,652; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Isenção de horário > Horário flexível Isenção de horário > Horário rígido Isenção de horário > Horário desfasado Isenção de horário > Trabalho por turnos
	Horário flexível	109	3,43	0,65	
	Horário rígido	357	3,26	0,78	
	Horário desfasado	27	3,15	0,73	
	Trabalho por turnos	116	3,18	0,74	
	Sem. trab. reduzida	34	3,60	0,63	
	Sem. trab. comp.	26	3,54	0,72	
Compromisso afectivo	Isenção de horário	138	5,46	1,10	F(6, 800)=14,264; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Isenção de horário > Horário flexível Isenção de horário > Horário rígido Isenção de horário > Horário desfasado Isenção de horário > Sem. trab. reduzida Isenção de horário > Sem. trab. comp.
	Horário flexível	109	4,91	1,08	
	Horário rígido	357	4,63	1,23	
	Horário desfasado	27	4,27	0,80	
	Trabalho por turnos	116	4,21	1,35	
	Sem. trab. reduzida	34	4,36	1,23	
	Sem. trab. comp.	26	4,85	1,24	
Compromisso instrumental	Isenção de horário	138	4,11	1,12	F(6, 800)=1,464; p=0,18
	Horário flexível	109	4,13	1,08	
	Horário rígido	357	4,31	1,21	
	Horário desfasado	27	4,26	1,16	
	Trabalho por turnos	116	4,40	1,30	
	Sem. trab. reduzida	34	3,94	1,32	
	Sem. trab. comp.	26	4,45	0,91	
Compromisso normativo	Isenção de horário	138	4,27	1,10	F(6, 800)=7,979; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Isenção de horário > Horário flexível Isenção de horário > Horário rígido Isenção de horário > Trabalho por turnos Isenção de horário > Sem. trab. reduzida
	Horário flexível	109	3,57	1,15	
	Horário rígido	357	3,72	0,96	
	Horário desfasado	27	3,71	0,76	
	Trabalho por turnos	116	3,56	0,88	
	Sem. trab. reduzida	34	3,57	0,87	
	Sem. trab. comp.	26	4,07	1,13	

\* p<0.05    \*\* p<0.01

Desta análise não restam dúvidas de que a organização temporal do trabalho se reflecte no equilíbrio psicológico do indivíduo, parecendo este ser tanto mais positivo quanto maior for a liberdade para o sujeito efectuar a livre escolha do seu horário de trabalho, adequando-o às suas necessidades.

### 3.3.2. Estudos diferenciais em função da organização material do trabalho (OMT)

Na organização material do trabalho, tivemos em consideração a existência (ou não) de alterações aos níveis da tarefa, do posto de trabalho e da função, conforme sugestão de Alcover de la Hera e col. (2004).

#### a) *Ao nível da tarefa*

Os dados obtidos neste estudo referem que 409 indivíduos (50,7%) opinaram ter sofrido alterações na organização material do trabalho (OMT) ao nível da tarefa (isto é, na forma como os mesmos executam o seu trabalho), enquanto 394 (48,8%) afirmaram o contrário (4 sujeitos não responderam a esta questão).

Para a determinação da diferença de médias entre os dois grupos de sujeitos, procedemos à determinação do teste *t* de *Student* para amostras independentes. Os valores das diferenças de médias encontradas **são mais evidentes nas variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização do que, propriamente, nas referentes ao equilíbrio psicológico do indivíduo**. Relativamente a estas últimas variáveis, os dados revelam apenas uma diferença significativa no nível de bem-estar subjectivo [ $t_{(801)}=5,203$ ;  $p<0,01$ ] favorável aos sujeitos que sofreram alterações ao nível da tarefa, enquanto que, na vinculação à organização, o número de diferenças dignas de significância estatística aparece em três variáveis: bem-estar laboral [ $t_{(801)}=6,609$ ;  $p<0,01$ ], compromisso afectivo [ $t_{(801)}=4,482$ ;  $p<0,01$ ] e compromisso normativo [ $t_{(801)}=3,132$ ;  $p<0,01$ ], sendo os valores das médias sempre favoráveis aos sujeitos que afirmaram ter sofrido alterações ao nível da tarefa. Desta forma, podemos inferir que as alterações ao nível da tarefa tem ter um efeito positivo na medida em que optimiza os valores do bem-estar laboral e do compromisso afectivo e consequentemente a vinculação do indivíduo à organização. A tabela seguinte ilustra o que acabamos de referir.

**Tabela 46** – Diferenças de médias em função da OMT (ao nível da tarefa)

	OMT ao nível da tarefa	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	sim	409	3,82	0,58	t(801)=5,203; p<0,01 **
	não	394	3,60	0,60	
Bem-estar material	sim	409	3,24	0,81	t(801)=1,291; p=0,197
	não	394	3,16	0,84	
Saúde geral	sim	409	3,03	0,45	t(801)=0,750; p=0,454
	não	394	3,01	0,41	
Bem-estar com o parceiro	sim	409	4,03	0,60	t(801)=0,175; p=0,861
	não	394	4,02	0,56	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	sim	409	3,56	0,76	t(801)=6,609; p<0,01 **
	não	394	3,21	0,74	
Compromisso afectivo	sim	409	4,93	1,24	t(801)=4,482; p<0,01 **
	não	394	4,54	1,23	
Compromisso instrumental	sim	409	4,33	1,16	t(801)=1,699; p=0,090
	não	394	4,18	1,22	
Compromisso normativo	sim	409	3,88	1,05	t(801)=3,132; p<0,01 **
	não	394	3,66	0,99	

\*  $p<0,05$     \*\*  $p<0,01$

#### **b) Ao nível do posto de trabalho**

Da totalidade da amostra, 518 sujeitos (64,2%) referiram que nos últimos anos ocorreram grandes alterações ao nível do posto de trabalho, nomeadamente na forma como o trabalho está configurado (introdução de novas tecnologias, novos computadores, novo *software*, novas formas de trabalho), tendo-se 285 (35,3%) manifestado em sentido contrário (4 indivíduos não responderam a esta questão).

Os resultados obtidos através do teste *t* de *Student* para amostras independentes revelam-nos a existência de diferenças significativas nas médias dos grupos, quer ao nível do *equilíbrio psicológico do indivíduo* [bem-estar subjectivo ( $t_{(801)}=4,793$ ;  $p<0,01$ ), bem-estar material ( $t_{(801)}=2,188$ ;  $p<0,05$ ), saúde geral ( $t_{(801)}=2,366$ ;  $p<0,05$ ) e bem-estar com o parceiro ( $t_{(801)}=2,876$ ;  $p<0,01$ )], quer ao nível da vinculação deste à organização [bem-estar laboral ( $t_{(801)}=8,375$ ;  $p<0,01$ ), compromisso afectivo ( $t_{(801)}=6,400$ ;  $p<0,01$ ), instrumental ( $t_{(801)}=2,001$ ;  $p<0,05$ ) e normativo ( $t_{(801)}=3,058$ ;  $p<0,01$ )]. **Estas diferenças são sempre favoráveis aos indivíduos que registaram a ocorrência de alterações ao nível da configuração dos postos de trabalho.** As alterações sentidas na organização material do trabalho (desta vez ao nível do próprio posto de trabalho) parecem, uma vez mais, influenciar positivamente a vinculação do indivíduo à organização e o equilíbrio psicológico do indivíduo.

**Tabela 47** – Diferenças de médias em função da OMT (ao nível do posto de trabalho)

	OMT ao nível do posto de trabalho	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	sim	518	3,78	0,56	t(801)=4,793; p<0,01 **
	não	285	3,57	0,66	
Bem-estar material	sim	518	3,25	0,78	t(801)=2,188; p<0,05 *
	não	285	3,12	0,89	
Saúde geral	sim	518	3,05	0,45	t(801)=2,366; p<0,05 *
	não	285	2,97	0,40	
Bem-estar com o parceiro	sim	518	4,07	0,57	t(801)=2,876; p<0,01 **
	não	285	3,94	0,59	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	sim	518	3,55	0,73	t(801)=8,375; p<0,01 **
	não	285	3,09	0,75	
Compromisso afectivo	sim	518	4,94	1,21	t(801)=6,400; p<0,01 **
	não	285	4,36	1,23	
Compromisso instrumental	sim	518	4,32	1,19	t(801)=2,001; p<0,05 *
	não	285	4,14	1,18	
Compromisso normativo	sim	518	3,85	1,07	t(801)=3,058; p<0,01 **
	não	285	3,62	0,93	

\*  $p<0,05$     \*\*  $p<0,01$

### c) Ao nível da função

Na nossa amostra, 463 sujeitos afirmaram que nos últimos anos ocorreram grandes alterações no conjunto de actividades inerentes à função (57,4%), por oposição a 340 que responderam pela negativa (42,1%). Tal como nas questões anteriores 4 sujeitos optaram por não responder a esta questão.

As estatísticas efectuadas revelam-nos a existência de diferenças significativas nas médias dos grupos, quer ao nível do equilíbrio psicológico do indivíduo [(bem-estar subjectivo ( $t_{(801)}=5,428$ ;  $p<0,01$ ), bem-estar material ( $t_{(801)}=3,432$ ;  $p<0,01$ ), bem-estar com o parceiro( $t_{(801)}=3,252$ ;  $p<0,01$ )], quer da vinculação deste à organização [(bem-estar material ( $t_{(801)}=6,375$ ;  $p<0,01$ ), compromisso afectivo ( $t_{(801)}=3,708$ ;  $p<0,01$ ), e normativo ( $t_{(801)}=2,911$ ;  $p<0,01$ )]. Os resultados obtidos parecem ser peremptórios ao indicarem que **as alterações ocorridas nos últimos anos ao nível da função, mais concretamente no tipo e na variedade de actividades que as mesmas encerram, contribuíram de forma positiva para o bem-estar do indivíduo e para a vinculação à sua organização.**

**Tabela 48** – Diferenças de médias em função da OMT (ao nível da função)

	OMT ao nível da função	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	sim	463	3,81	0,57	t(801)=5,428; p<0,01 **
	não	340	3,58	0,59	
Bem-estar material	sim	463	3,29	0,79	t(801)=3,432; p<0,01 **
	não	340	3,09	0,87	
Saúde geral	sim	463	3,05	0,43	t(801)=1,915; p=0,05
	não	340	2,99	0,44	
Bem-estar com o parceiro	sim	463	4,08	0,57	t(801)=3,252; p<0,01 **
	não	340	3,95	0,59	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	sim	463	3,54	0,76	t(801)=6,375; p<0,01 **
	não	340	3,19	0,74	
Compromisso afectivo	sim	463	4,88	1,26	t(801)=3,708; p<0,01 **
	não	340	4,55	1,21	
Compromisso instrumental	sim	463	4,30	1,20	t(801)=1,325; p=186
	não	340	4,19	1,17	
Compromisso normativo	sim	463	3,86	1,09	t(801)=2,911; p<0,01 **
	não	340	3,65	0,92	

\*  $p<0,05$     \*\*  $p<0,01$

### 3.3.3. Estudos diferenciais em função da organização social do trabalho (OST)

Na organização social do trabalho, tivemos igualmente em consideração a existência (ou não) de alterações aos níveis da identidade de papel, da expectativa de papel, do conflito de papel e da ambiguidade de papel, seguindo a sugestão de Alcover de la Hera e col. (2004). Os resultados obtidos apresentam-se de seguida:

#### a) *Em função da identidade de papel*

No que respeita à identidade de papel, 610 sujeitos inquiridos (75,6% da amostra) responderam que se identificavam com o papel desempenhado, isto é, que as suas atitudes e os seus comportamentos são consistentes com o papel que desempenham. Pela negativa responderam 195 (24,2%), 2 sujeitos optaram por não responder a esta questão.

Os resultados diferenciais obtidos mediante o teste *t* de *Student* mostraram que são os indivíduos que referiram possuir identidade de papel, aqueles a apresentaram maiores valores no bem-estar subjectivo ( $t_{(803)}=-3,094$ ;  $p<0,01$ ), no bem-estar material ( $t_{(803)}=-2,000$ ;  $p<0,05$ ), na saúde geral ( $t_{(803)}=-3,206$ ;  $p<0,01$ ), no bem-estar com o cônjuge ( $t_{(803)}=-3,354$ ;  $p<0,01$ ), no bem-estar laboral ( $t_{(803)}=-2,395$ ;  $p<0,05$ ) e no compromisso afectivo ( $t_{(803)}=-2,124$ ;  $p<0,05$ ). **Estes dados vêm realçar a importância da**

**identidade de papel no equilíbrio psicológico do indivíduo e na vinculação deste à organização em que labora.**

**Tabela 49** – Diferenças de médias em função da OMT (identidade de papel)

	OMT (identidade de papel)	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	não há identidade	195	3,59	0,59	t(803)= -3,094; p<0,01 **
	há identidade	610	3,74	0,60	
Bem-estar material	não há identidade	195	3,10	0,72	t(803)= -2,000; p<0,05 *
	há identidade	610	3,24	0,85	
Saúde geral	não há identidade	195	2,93	0,42	t(803)= -3,206; p<0,01 **
	há identidade	610	3,05	0,43	
Bem-estar com o parceiro	não há identidade	195	3,90	0,54	t(803)= -3,354; p<0,01 **
	há identidade	610	4,06	0,59	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	não há identidade	195	3,27	0,84	t(803)= -2,395; p<0,05 *
	há identidade	610	3,42	0,74	
Compromisso afectivo	não há identidade	195	4,56	1,30	t(803)= -2,124; p<0,05 *
	há identidade	610	4,78	1,23	
Compromisso instrumental	não há identidade	195	4,33	1,17	t(803)= -1,015; p=0,31
	há identidade	610	4,23	1,19	
Compromisso normativo	não há identidade	195	3,68	0,92	t(803)= -1,388; p=0,16
	há identidade	610	3,80	1,06	

\*  $p < 0,05$     \*\*  $p < 0,01$

#### **b) Em função da expectativa de papel**

De todos os inquiridos 580 referiram que, no exercício da sua actividade profissional, não vivenciavam situações de expectativa de papel (o que corresponde a 71,9% da nossa amostra), por oposição a 225 (27,9%) que referiram o contrário. Também aqui 2 indivíduos não se pronunciaram sobre esta questão.

Comparando as médias dos dois grupos verificamos que existem diferenças significativas em todas as variáveis atinentes ao equilíbrio psicológico [bem-estar subjectivo ( $t_{(803)} = -3,781$ ;  $p < 0,01$ ), bem-estar material ( $t_{(803)} = -2,725$ ;  $p < 0,01$ ), saúde geral ( $t_{(803)} = -3,120$ ;  $p < 0,01$ ) e bem-estar com o parceiro ( $t_{(803)} = -3,131$ ;  $p < 0,01$ )] e nas variáveis mais importantes da vinculação à organização [bem-estar laboral ( $t_{(803)} = -3,116$ ;  $p < 0,01$ ) e compromisso afectivo ( $t_{(803)} = -3,760$ ;  $p < 0,01$ )], apresentando-se as médias sempre favoráveis aos indivíduos que não vivenciam expectativa de papel. Estes resultados parecem apoiar a ideia de que **a incongruência entre a forma como o indivíduo deseja desempenhar o papel que lhe está atribuído e aquilo que dele**



esperam em termos de desempenho tem impacto na vida do indivíduo, no seu equilíbrio psicológico, como também na sua vinculação à organização.

**Tabela 50** – Diferenças de médias em função da OST (expectativa de papel)

	OST (expectativa de papel)	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	sim	225	3,58	0,60	t(803)= -3,781; p<0,01 **
	não	580	3,76	0,59	
Bem-estar material	sim	225	3,08	0,76	t(803)= -2,725; p<0,01 **
	não	580	3,25	0,84	
Saúde geral	sim	225	2,94	0,47	t(803)= -3,120; p<0,01 **
	não	580	3,05	0,41	
Bem-estar com o parceiro	sim	225	3,92	0,59	t(803)= -3,131; p<0,01 **
	não	580	4,06	0,57	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	sim	225	3,25	0,81	t(803)= -3,116; p<0,01 **
	não	580	3,44	0,75	
Compromisso afectivo	sim	225	4,46	1,31	t(803)= -3,760; p<0,01 **
	não	580	4,83	1,22	
Compromisso instrumental	sim	225	4,26	1,19	t(803)= 0,120; p=0,90
	não	580	4,25	1,19	
Compromisso normativo	sim	225	3,68	0,90	t(803)= -1,592; p<0,11
	não	580	3,81	1,07	

\*  $p < 0,05$     \*\*  $p < 0,01$

### c) Em função do conflito de papel

Na presente investigação, 589 sujeitos (73% da amostra) afirmaram não possuir situações de conflito de papel no exercício da sua actividade profissional e somente 216 (26,8%) respondeu pela afirmativa. Desta vez, 2 sujeitos não responderam a esta questão.

As estatísticas efectuadas (testes t-student para amostras independentes) mostram, no entanto, que esta característica não parece ter grande peso no equilíbrio psicológico do indivíduo, mas tão-somente na sua vinculação à organização, na medida em que apenas encontramos diferenças significativas no bem-estar laboral ( $t_{(803)} = -2,062$ ;  $p < 0,05$ ), no compromisso afectivo ( $t_{(803)} = -3,022$ ;  $p < 0,01$ ) e no compromisso instrumental ( $t_{(803)} = -2,100$ ;  $p < 0,05$ ). **Esta asserção é tanto mais válida quando mais nos focalizamos no compromisso afectivo e no bem-estar laboral, sendo que, em ambos os casos, os valores mais elevados são obtidos nos sujeitos que não percebem conflito de papel (veja-se tabela da página seguinte).**

**Tabela 51** – Diferenças de médias em função da OMT (conflito de papel)

	OMT (conflito de papel)	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	sim	216	3,66	0,57	t(803)= -1,392; p=0,16
	não	589	3,73	0,61	
Bem-estar material	sim	216	3,18	0,83	t(803)= -0,373; p=0,70
	não	589	3,21	0,82	
Saúde geral	sim	216	3,01	0,44	t(803)= -0,431; p=0,66
	não	589	3,02	0,43	
Bem-estar com o parceiro	sim	216	3,99	0,54	t(803)= -1,086; p=0,27
	não	589	4,04	0,59	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	sim	216	3,30	0,79	t(803)= -2,062; p<0,05 *
	não	589	3,42	0,76	
Compromisso afectivo	sim	216	4,51	1,31	t(803)= -3,022; p<0,01 **
	não	589	4,81	1,22	
Compromisso instrumental	sim	216	4,31	1,25	t(803)= 0,772; p=0,44
	não	589	4,23	1,16	
Compromisso normativo	sim	216	3,65	1,09	t(803)= -2,100; p<0,05 *
	não	589	3,82	1,03	

\* p&lt;0.05    \*\* p&lt;0.01

**d) Em função da ambiguidade de papel**

A ambiguidade de papel foi a última variável considerada, no que respeita à organização social do trabalho e à sua influência nas variáveis em estudo. Nesta investigação, o número de sujeitos que referiu não vivenciar situações de ambiguidade de papel foi de 604 (74,8%), bastante superior àquele que respondeu afirmativamente (201 sujeitos, 24,9%). Também 2 sujeitos optaram por não responder à questão.

**Tabela 52** – Diferenças de médias em função da OST (ambiguidade de papel)

	OST (ambiguidade de papel)	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	sim	201	3,58	0,54	t(803)= -3,657; p<0,01 **
	não	640	3,75	0,62	
Bem-estar material	sim	201	3,15	0,74	t(803)= -0,989; p=0,32
	não	640	3,22	0,85	
Saúde geral	sim	201	2,97	0,49	t(803)= -2,022; p<0,05 *
	não	640	3,04	0,41	
Bem-estar com o parceiro	sim	201	3,96	0,57	t(803)= -1,754; p=0,08
	não	640	4,04	0,58	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	sim	201	3,21	0,80	t(803)= -3,842; p<0,01 **
	não	640	3,45	0,75	
Compromisso afectivo	sim	201	4,57	1,27	t(803)= -2,152; p<0,05 *
	não	640	4,79	1,25	
Compromisso instrumental	sim	201	4,22	1,26	t(803)= -0,398; p<0,69
	não	640	4,26	1,16	
Compromisso normativo	sim	201	3,71	0,85	t(803)= -1,054; p<0,29
	não	640	3,80	1,08	

\* p&lt;0.05    \*\* p&lt;0.01

Comparando as médias dos dois grupos, encontraram-se diferenças significativas no bem-estar subjectivo ( $t_{(803)} = -3,657$ ;  $p < 0,01$ ), na saúde geral ( $t_{(803)} = -2,022$ ;  $p < 0,05$ ), no bem-estar laboral ( $t_{(803)} = -3,842$ ;  $p < 0,01$ ) e no compromisso afectivo ( $t_{(803)} = -2,152$ ;  $p < 0,05$ ), **sendo os valores das médias sempre favoráveis aos sujeitos que não vivenciam ambiguidade de papel.**

### 3.3.4. Estudos diferenciais em função das variáveis de caracterização sócio-demográficas

#### a) *Em função do sector de pertença da organização*

Considerando que a totalidade dos sujeitos da nossa amostra ( $N=807$ ) se repartiam por 7 tipos diferentes de organizações, achamos pertinente verificar o “comportamento” das variáveis estudadas em função do tipo de organização de pertença. Estamos cónscios de que esta análise fornece apenas meras indicações, na medida em que cada organização é um universo muito específico, com actores, objectivos organizacionais e estratégicos muito diferentes e, ainda, com culturas e práticas organizacionais muito diferenciadas. Para a obtenção do nosso intento, procedemos à aplicação de análises de variância Anova *one-way* e, quando estas se mostraram significativas, à comparação à *post-hoc* das médias mediante teste de Scheffe. Os resultados obtidos, tal como seria de esperar devido há heterogeneidade das organizações da nossa amostra, mostraram-se significativos para todas as variáveis dependentes consideradas. A tabela da página seguinte ilustra os *ratios* F das Anovas e respectivas comparações à posteriori das médias. Podemos constatar, a nível de **bem-estar subjectivo** ( $F_{(6, 800)} = 2,659$ ;  $p < 0,05$ ), que os valores mais elevados vão para os trabalhadores da indústria ( $M=3,87$ ;  $DP=0,58$ ), da banca ( $M=3,79$ ;  $DP=0,82$ ) e das organizações do sector da saúde ( $M=3,80$ ;  $DP=0,52$ ). Os valores mais deficitários encontram-se no sector do ensino ( $M=3,61$ ;  $DP=0,53$ ). O **bem-estar material** ( $F_{(6, 800)} = 5,330$ ;  $p < 0,01$ ) apresenta valores mais elevados no sector da banca ( $M=3,60$ ;  $DP=1,08$ ) e da administração pública ( $M=3,32$ ;  $DP=0,79$ ) e os valores mais deficitários na indústria ( $M=3,00$ ;  $DP=0,85$ ), nos serviços ( $M=3,07$ ;  $DP=0,78$ ) e no comércio ( $M=3,07$ ;  $DP=0,75$ ). A nível da **percepção da saúde** ( $F_{(6, 800)} = 5,218$ ;  $p < 0,01$ ), os trabalhadores da banca ( $M=3,20$ ;  $DP=0,22$ ) e da indústria ( $M=3,16$ ;  $DP=0,36$ ) são aqueles que apresentam valores mais elevados, enquanto que o sector do ensino é aquele onde se verificam os valores mais deficitários ( $M=2,92$ ;  $DP=0,49$ ). No **bem-estar com o parceiro** ( $F_{(6, 800)} = 5,218$ ;  $p < 0,01$ ), comprova-se que são os trabalhadores bancários aqueles que apresentam valores mais elevados ( $M=4,24$ ;  $DP=0,63$ ), logo secundarizados pelos da indústria ( $M=4,15$ ;  $DP=0,59$ ). Mais uma vez, são os profissionais do sector do ensino aqueles que mais baixos valores apresentam ( $M=3,92$ ;  $DP=0,57$ ).

**Tabela 53 – Diferenças de médias em função do tipo de organização**

Variáveis dependentes	Tipo de organização	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias e comparações à <i>post-hoc</i>
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	Indústria	78	3,87	0,58	F(6, 800)= 2,659; p<0,05 * <u>Comparações à post-hoc:</u> Indústria > Ensino, investigação
	Comércio, transp. e const.	121	3,73	0,59	
	Bancos, seguradoras	66	3,79	0,82	
	Ensino, investigação	140	3,61	0,53	
	Saúde	75	3,80	0,52	
	Administração pública	148	3,72	0,54	
	Serviços	179	3,62	0,63	
Bem-estar material	Indústria	78	3,00	0,85	F(6, 800)= 5,330; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Bancos, seguradoras > Indústria Bancos e seguradoras > Comércio e transp. Bancos e seguradoras > Serviços
	Comércio, transp. e const.	121	3,07	0,75	
	Bancos, seguradoras	66	3,60	1,08	
	Ensino, investigação	140	3,27	0,82	
	Saúde	75	3,24	0,68	
	Administração pública	148	3,32	0,79	
	Serviços	179	3,07	0,78	
Saúde geral	Indústria	78	3,16	0,36	F(6, 800)= 5,218; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Indústria > Ensino, investigação Bancos e seguradoras > Ensino, investig.
	Comércio, transp. e const.	121	3,00	0,43	
	Bancos, seguradoras	66	3,20	0,22	
	Ensino, investigação	140	2,92	0,49	
	Saúde	75	2,96	0,43	
	Administração pública	148	3,06	0,43	
	Serviços	179	2,98	0,44	
Bem-estar c/ parceiro	Indústria	78	4,15	0,59	F(6, 800)= 5,218; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Bancos e seguradoras > Ensino, investig.
	Comércio, transp. e const.	121	4,04	0,48	
	Bancos, seguradoras	66	4,24	0,63	
	Ensino, investigação	140	3,92	0,57	
	Saúde	75	3,99	0,57	
	Administração pública	148	3,97	0,65	
	Serviços	179	4,02	0,54	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	Indústria	78	3,67	0,82	F(6, 800)= 5,154; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Indústria > Comércio, transp. e const. Indústria > Administração pública Indústria > Serviços Ensino, investig. > Comércio, transp. const Ensino, investig. > Administração pública Ensino, investig. > Serviços Saúde > Serviços
	Comércio, transp. e const.	121	3,26	0,83	
	Bancos, seguradoras	66	3,48	0,86	
	Ensino, investigação	140	3,61	0,69	
	Saúde	75	3,60	0,64	
	Administração pública	148	3,29	0,65	
	Serviços	179	3,15	0,76	
Compromisso afectivo	Indústria	78	5,31	1,14	F(6, 800)= 7,020; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Indústria > Serviços Ensino, investigação > Serviços
	Comércio, transp. e const.	121	4,74	1,36	
	Bancos, seguradoras	66	4,63	1,05	
	Ensino, investigação	140	4,96	1,15	
	Saúde	75	4,69	1,22	
	Administração pública	148	4,77	1,14	
	Serviços	179	4,33	1,35	
Compromisso instrumental	Indústria	78	4,54	1,19	F(6, 800)= 7,704; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Indústria > Serviços Saúde > Bancos e seguradoras Saúde > Serviços Administração pública > Serviços
	Comércio, transp. e const.	121	4,27	1,14	
	Bancos, seguradoras	66	3,99	1,49	
	Ensino, investigação	140	4,29	1,07	
	Saúde	75	4,71	1,15	
	Administração pública	148	4,43	1,09	
	Serviços	179	3,84	1,15	
Compromisso normativo	Indústria	78	4,50	1,13	F(6, 800)= 9,599; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Indústria > Comércio, transp. e const. Indústria > Bancos e seguradoras Indústria > Ensino, investigação Indústria > Administração pública Indústria > Serviços
	Comércio, transp. e const.	121	3,75	1,02	
	Bancos, seguradoras	66	3,60	1,22	
	Ensino, investigação	140	3,68	0,96	
	Saúde	75	4,00	1,05	
	Administração pública	148	3,51	0,92	
	Serviços	179	3,70	0,88	

\* p<0.05    \*\* p<0.01

O **bem-estar laboral** ( $F_{(6, 800)}=5,154$ ;  $p<0,01$ ), medida com equivalência à satisfação com o trabalho, é superior nos trabalhadores da indústria ( $M=3,76$ ;  $DP=0,82$ ) e inferior nos trabalhadores dos serviços ( $M=3,15$ ;  $DP=0,76$ ). Por fim, o **compromisso afectivo** ( $F_{(6, 800)}=7,020$ ;  $p<0,01$ ) é superior na indústria ( $M=5,31$ ;  $DP=1,14$ ) e no ensino ( $M=4,96$ ;  $DP=1,15$ ) e inferior nos serviços ( $M=4,33$ ;  $DP=1,35$ ) e o **compromisso instrumental** ( $F_{(6, 800)}=7,704$ ;  $p<0,01$ ) é superior nos profissionais do ramo da saúde ( $M=4,71$ ;  $DP=1,15$ ) e inferior no dos serviços ( $M=3,84$ ;  $DP=1,15$ ), enquanto em matéria de **compromisso normativo** ( $F_{(6, 800)}=9,599$ ;  $p<0,01$ ) os trabalhadores da indústria obtêm valores mais elevados ( $M=4,50$ ;  $DP=1,13$ ) e os da administração pública os mais baixos ( $M=3,51$ ;  $DP=0,92$ ).

Sintetizando estes valores, e relativamente ao *equilíbrio psicológico do indivíduo*, constata-se que são os trabalhadores do sector bancário/segurador aqueles que apresentam maiores valores na generalidade das diferentes variáveis consideradas (bem-estar subjectivo, bem-estar material, percepção da saúde e bem-estar com o parceiro). O grupo de profissionais com resultados mais deficitários parece ser o do sector do ensino, que revela piores resultados no bem-estar subjectivo, na percepção da saúde e no bem-estar com o parceiro.

Em termos de *vinculação à organização*, são genericamente os trabalhadores do sector da indústria aqueles que maior ligação apresentam com as suas organizações (maior bem-estar laboral, maior compromisso afectivo e normativo), encontrando-se no pólo oposto os trabalhadores do sector dos serviços (pior bem-estar laboral e, concomitantemente, com valores mais baixos em matéria de compromisso afectivo). Justificação para estes valores pode ser encontrada na estabilidade laboral percebida pelos funcionários do sector bancário. As instituições bancárias apresentam um bom “estado de saúde” atestado pelos relatórios anuais que têm vindo a público e que revelam que os lucros da banca continuam a crescer a um ritmo bastante elevado, contrariamente às pequenas e médias empresas (que caracterizam o tecido empresarial português), em que o número de falências não pára de aumentar de ano para ano.

O sector do ensino (nomeadamente do ensino secundário, de onde é proveniente a maior parte da nossa amostra) vive actualmente um nível elevado de crispação, contestando o professorado amiúde as políticas educativas desenvolvidas pela ministra que tutela a educação, movimento que culminou numa das maiores manifestações que, em Março de 2009, juntou cem mil professores na rua. Paralelamente ao descontentamento geral, surge igualmente alguma insegurança e percepção de risco no seio desta classe, conforme estudos anteriores desenvolvidos (Carochinho, 2005). Estes factores são aqueles que, em nosso entender, contribuem para os valores aqui obtidos.

**b) *Em função da dependência jurídica à entidade empregadora***

No que respeita às formas de trabalho, e apesar da esmagadora maioria dos respondentes ter referido o trabalho dependente (77%), isto é, trabalho com um vínculo com robustez em termos contratuais, houve ainda algumas respostas que se enquadraram noutras formas atípicas de trabalho com um maior grau de precariedade. Através da aplicação de análises de variância Anova one-way encontramos diferenças significativas no bem-estar subjectivo ( $F_{(4, 802)}=3,658$ ;  $p<0,01$ ), no bem-estar material ( $F_{(4, 802)}=3,039$ ;  $p<0,01$ ), na saúde geral ( $F_{(4, 802)}= 4,618$ ;  $p<0,01$ ), no bem-estar laboral ( $F_{(4, 802)}=3,658$ ;  $p<0,01$ ), no compromisso afectivo ( $F_{(4, 802)}=14,741$ ;  $p<0,01$ ), instrumental ( $F_{(4, 802)}=14,741$ ;  $p<0,01$ ) e normativo ( $F_{(4, 802)}= 3,204$ ;  $p<0,05$ ). A tabela da página seguinte ilustra os resultados obtidos e apresenta igualmente as comparações à *post-hoc* das médias mediante teste de Scheffé.

Constata-se que no bem-estar subjectivo, os valores mais elevados são obtidos pelos trabalhadores a tempo parcial ( $M=3,87$ ;  $DP=0,47$ ) categoria de sujeitos que obtém igualmente valores mais elevados no bem-estar material ( $M=3,45$ ;  $DP=0,86$ ). A percepção da saúde é superior nos trabalhadores independentes ( $M=3,14$ ;  $DP=0,31$ ) e são igualmente estes trabalhadores que obtêm valores mais elevados no bem-estar com o parceiro ( $M=4,19$ ;  $DP=0,58$ ).

No capítulo do equilíbrio psicológico, importa realçar pela positiva os trabalhadores independentes [que obtêm valores mais elevados no bem-estar laboral ( $M=3,63$ ;  $DP=0,69$ ) e no compromisso afectivo ( $M=5,23$ ;  $DP=1,15$ )] e, pela negativa, os

trabalhadores temporários, que apresentam os valores mais deficitários na generalidade das dimensões.

Tanto nas variáveis atinentes ao equilíbrio psicológico do indivíduo, como nas referentes à vinculação à organização, a tendência verificada parece ser a mesma: as maiores fragilidades verificam-se nos trabalhadores temporários. A precariedade do seu vínculo contractual, aliada à sua instabilidade profissional não só promove frágeis laços vinculativos às organizações onde laboram como também origina défices em termos de equilíbrio psicológico.

**Tabela 54 – Diferenças de médias em função das formas de trabalho**

Variáveis dependentes	Formas de trabalho (vínculo contratual)	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias e comparações à post-hoc
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	Trab. dependente	621	3,72	0,59	F(4, 802)= 3,658; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Trab. dependente > Trab. temporário Trab. independente > Trab. temporário
	Trab. independente	68	3,81	0,69	
	Trab. temporário	76	3,49	0,63	
	Trab. a tempo parcial	32	3,87	0,47	
	Trab. no domicílio	10	3,68	0,51	
Bem-estar material	Trab. dependente	621	3,22	0,82	F(4, 802)= 3,039; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Trab. dependente > Trab. temporário Trab. independente > Trab. temporário
	Trab. independente	68	3,36	0,77	
	Trab. temporário	76	2,85	0,82	
	Trab. a tempo parcial	32	3,45	0,86	
	Trab. no domicílio	10	3,24	0,59	
Saúde geral	Trab. dependente	621	3,03	0,44	F(4, 802)= 4,618; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Trab. dependente > Trab. temporário Trab. independente > Trab. temporário
	Trab. independente	68	3,14	0,31	
	Trab. temporário	76	2,84	0,36	
	Trab. a tempo parcial	32	3,00	0,56	
	Trab. no domicílio	10	3,04	0,44	
Bem-estar c/ parceiro	Trab. dependente	807	4,02	0,58	F(4, 802)= 2,095; p=0,08
	Trab. independente	621	4,19	0,58	
	Trab. temporário	68	3,91	0,56	
	Trab. a tempo parcial	76	4,00	0,59	
	Trab. no domicílio	32	3,96	0,27	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	Trab. dependente	621	3,41	0,76	F(4, 802)= 3,658; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Trab. dependente > Trab. temporário Trab. independente > Trab. temporário Trab. a tempo parcial > Trab. temporário
	Trab. independente	68	3,63	0,69	
	Trab. temporário	76	2,99	0,77	
	Trab. a tempo parcial	32	3,52	0,73	
	Trab. no domicílio	10	3,19	0,69	
Compromisso afectivo	Trab. dependente	621	4,81	1,22	F(4, 802)= 14,741; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Trab. dependente > Trab. temporário Trab. independ. > Trab. temporário Trab. independ. > Trab. tempo parcial
	Trab. independente	68	5,23	1,15	
	Trab. temporário	76	3,86	1,17	
	Trab. a tempo parcial	32	4,20	1,26	
	Trab. no domicílio	10	5,00	1,25	
Compromisso instrumental	Trab. dependente	621	4,26	1,19	F(4, 802)= 14,741; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Trab. dependente > Trab. temporário Trab. independ. > Trab. temporário
	Trab. independente	68	4,63	1,24	
	Trab. temporário	76	3,78	1,04	
	Trab. a tempo parcial	32	4,28	1,09	
	Trab. no domicílio	10	4,70	0,62	
Compromisso normativo	Trab. dependente	621	3,73	1,01	F(4, 802)= 3,204; p<0,05 * <u>Comparações à post-hoc:</u> Trab. independ > Trab. a tempo parcial
	Trab. independente	68	4,11	1,31	
	Trab. temporário	76	3,92	0,69	
	Trab. a tempo parcial	32	3,52	1,25	
	Trab. no domicílio	10	3,95	0,37	

\* p<0.05    \*\* p<0.01

**c) Em função da posição hierárquica**

Na variável posicionamento hierárquico, foram consideradas três categorias (nível topo, nível intermédio e operadores). Através das análise de variância efectuadas, encontramos diferenças significativas no bem-estar subjectivo ( $F_{(2, 804)} = 3,950$ ;  $p < 0,01$ ), no bem-estar material ( $F_{(2, 804)} = 28,930$ ;  $p < 0,01$ ), no bem-estar laboral ( $F_{(2, 804)} = 23,967$ ;  $p < 0,01$ ) e no compromisso afectivo ( $F_{(2, 804)} = 23,967$ ;  $p < 0,01$ ) e instrumental ( $F_{(2, 804)} = 5,773$ ;  $p < 0,01$ ). *Grosso modo*, podemos dizer que há uma maior favorabilidade dos resultados no sentido do maior posicionamento hierárquico. Esta tendência apenas não se verifica no compromisso instrumental, em que são os níveis de posicionamento intermédio a apresentarem maiores valores.

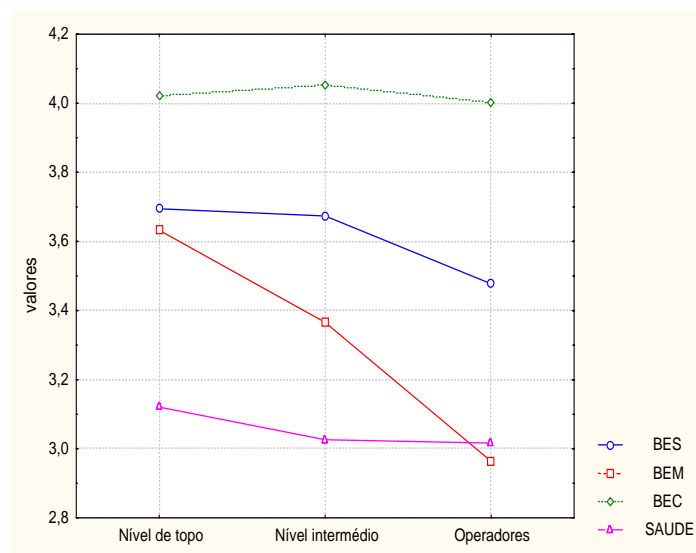
**Tabela 55 – Diferenças de médias em função da posição hierárquica**

Variáveis dependentes	Posição hierárquica	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias e comparações à post-hoc
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	Nível de topo	34	3,80	0,60	F(2, 804)= 3,950; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Nível intermédio > Operadores
	Nível intermédio	434	3,79	0,58	
	Operadores	339	3,59	0,61	
Bem-estar material	Nível de topo	34	3,63	0,81	F(2, 804)= 28,930; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Nível de topo > Operadores Nível intermédio > Operadores
	Nível intermédio	434	3,36	0,80	
	Operadores	339	2,96	0,79	
Saúde geral	Nível de topo	34	3,12	0,35	F(2, 804)= 0,883; p=0,41
	Nível intermédio	434	3,02	0,44	
	Operadores	339	3,01	0,43	
Bem-estar c/ parceiro	Nível de topo	34	4,02	0,61	F(2, 804)= 0,689; p=0,50
	Nível intermédio	434	4,05	0,57	
	Operadores	339	4,00	0,58	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	Nível de topo	34	3,46	0,58	F(2, 804)= 23,967; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Nível intermédio > Operadores
	Nível intermédio	434	3,55	0,73	
	Operadores	339	3,17	0,78	
Compromisso afectivo	Nível de topo	34	5,36	0,90	F(2, 804)= 23,967; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Nível de topo > Operadores Nível intermédio > Operadores
	Nível intermédio	434	4,92	1,20	
	Operadores	339	4,43	1,28	
Compromisso instrumental	Nível de topo	34	3,93	1,24	F(2, 804)= 5,773; p<0,01 ** <u>Comparações à post-hoc:</u> Nível intermédio > Operadores
	Nível intermédio	434	4,38	1,19	
	Operadores	339	4,12	1,16	
Compromisso normativo	Nível de topo	34	3,85	1,00	F(2, 804)= 2,065; p=0,12
	Nível intermédio	434	3,84	1,04	
	Operadores	339	3,69	1,01	

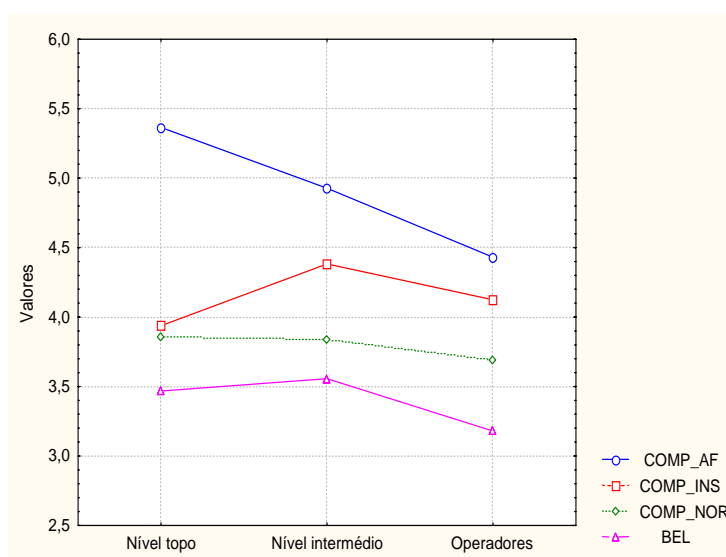
\*  $p < 0,05$     \*\*  $p < 0,01$

As representações gráficas que se seguem ilustram os resultados obtidos que as estatísticas evidenciaram.





**Graf. 4** - Médias das variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo em função do posicionamento hierárquico



**Graf. 5** - Médias das variáveis relativas à vinculação à organização, em função do posicionamento hierárquico

Numa análise mais fina dos resultados, procuramos entender em que medida é que os três posicionamentos hierárquicos se distinguem entre si em função das variáveis consideradas. Para o efeito, procedeu-se a uma análise discriminante, procurando um maior esclarecimento dos resultados. Considerando que temos três tipos de posicionamentos hierárquicos, poderíamos obter no máximo duas funções discriminantes.

Pela análise da tabela 56, podemos dizer que a primeira função discriminante explica 82% da variância dos resultados e separa os indivíduos do posicionamento hierárquico mais elevado (topo) e alguns do posicionamento intermédio dos restantes sujeitos. Em termos de equilíbrio psicológico, os sujeitos deste centróide distinguem-se dos restantes ao nível do bem-estar material, do bem-estar subjectivo e do bem-estar com o parceiro. A segunda função discriminante exclui os indivíduos de topo de todos os outros e, em termos de equilíbrio psicológico, agrupa todos aqueles que possuem baixa percepção dos níveis de saúde geral e, na vinculação à organização, aqueles que se caracterizam por serem detentores de elevado compromisso instrumental.

**Tabela 56** – Análise discriminante entre os três níveis hierárquicos considerados

Função	Eigenvalue	% variância	Correlação canónica	Lambda de Wilks	$\chi^2$	Graus de liberdade	p
1	0.12	82.10	0.32	0.87	111.09	16	0.00
2	0.02	17.90	0.15	0.97	20.60	7	0.00
Variáveis	I		II				
	Coefficiente discriminativo	Correlação com o valor discriminativo	Coefficiente discriminativo	Correlação com o valor discriminativo			
Bem-estar subjectivo	-0.06	0.49 *	0.39	0.16			
Bem-estar material	0.76	0.77 *	-0.48	-0.08			
Saúde geral	-0.33	0.08	-0.25	-0.23 *			
Bem-estar c/ parceiro	-0.05	0.10 *	0.15	0.10			
Bem-estar laboral	0.21	0.67 *	0.81	0.43			
Comp. afectivo	0.51	0.64 *	-0.73	-0.17			
Comp. normativo	-0.04	0.20 *	-0.15	0.06			
Comp. instrumental	0.00	0.22	0.61	0.56 *			
Grupo	Centróide 1		Centróide 2				
Topo	0.60		-0.71				
Intermédio	0.26		0.00				
Operadores	-0.39		0.00				

\*  $p < 0.05$

#### d) Em função do género

A concluir este primeiro conjunto de resultados, e como mera curiosidade, optamos igualmente por analisar as variáveis referentes ao equilíbrio psicológico do indivíduo e à vinculação à organização em função do género do respondente. Encontramos diferenças significativas no bem-estar subjectivo ( $t_{(805)} = -3,151$ ;  $p < 0,01$ ), na saúde geral ( $t_{(805)} = 5,604$ ;  $p < 0,01$ ), no bem-estar com o parceiro ( $t_{(805)} = 4,189$ ;  $p < 0,01$ ), e no compromisso afectivo ( $t_{(805)} = 2,713$ ;  $p < 0,01$ ), instrumental ( $t_{(805)} = -3,857$ ;  $p < 0,01$ ) e normativo ( $t_{(805)} = 3,392$ ;  $p < 0,01$ ). Os resultados obtidos revelam que os homens apresentam maior bem-

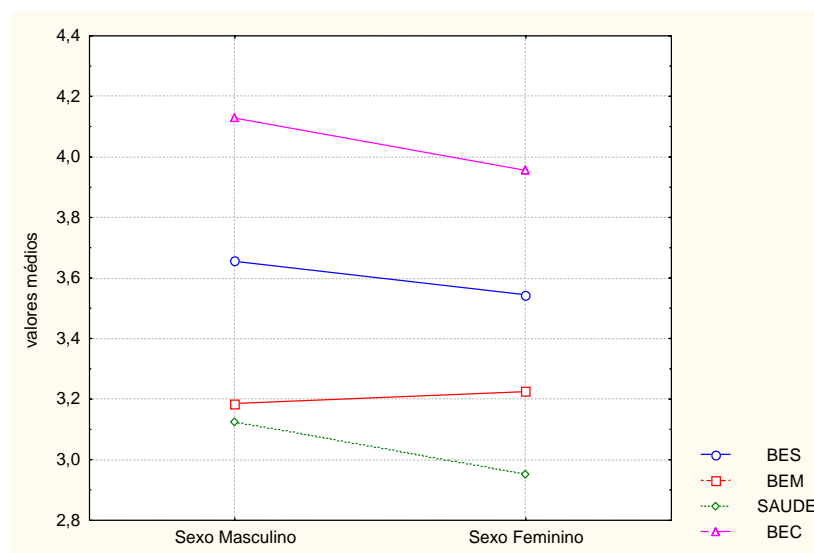
estar subjectivo, maior percepção a nível de saúde geral, melhor bem-estar com a parceira, maior compromisso afectivo e maior compromisso normativo.

**Tabela 57** – Diferenças de médias em função do género

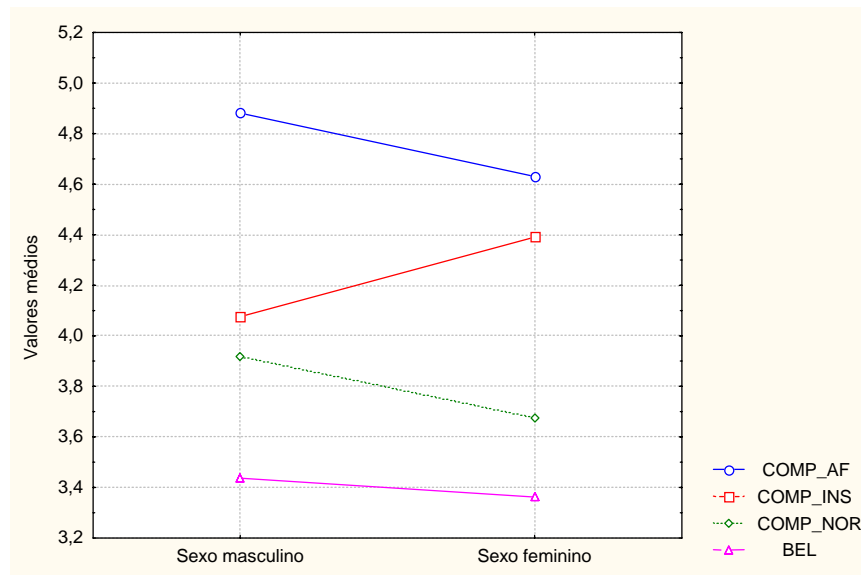
Variáveis dependentes	Género	N	Média	Desvio padrão	Teste de diferenças de médias
Variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo					
Bem-estar subjectivo	masculino	345	3,79	0,63	t(805)= -3,151; p<0,01 **
	feminino	462	3,65	0,5	
Bem-estar material	masculino	345	3,18	0,84	t(805)= -0,659; p=0,51
	feminino	462	3,22	0,81	
Saúde geral	masculino	345	3,12	0,31	t(805)= 5,604; p<0,01 **
	feminino	462	2,95	0,49	
Bem-estar com o parceiro	masculino	345	4,12	0,49	t(805)= 4,189; p<0,01 **
	feminino	462	3,95	0,63	
Variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização					
Bem-estar laboral	masculino	345	3,43	0,77	t(805)= 1,412; p=0,15
	feminino	462	3,36	0,77	
Compromisso afectivo	masculino	345	4,87	1,24	t(805)= 2,713; p<0,01 **
	feminino	462	4,63	1,26	
Compromisso instrumental	masculino	345	4,06	1,14	t(805)= -3,857; p<0,01 **
	feminino	462	4,39	1,21	
Compromisso normativo	masculino	345	3,92	1,03	t(805)= 3,392; p<0,01 **
	feminino	462	3,67	1,01	

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

As mulheres, por sua vez, apresentam resultados mais elevados no bem-estar material e no compromisso instrumental. Os gráficos seguintes ilustram a evidência dos resultados obtidos.



**Graf. 6** - Valores das médias das variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo em função do género



**Graf. 7** - Valores das médias das variáveis relativas à vinculação do indivíduo à organização em função do género

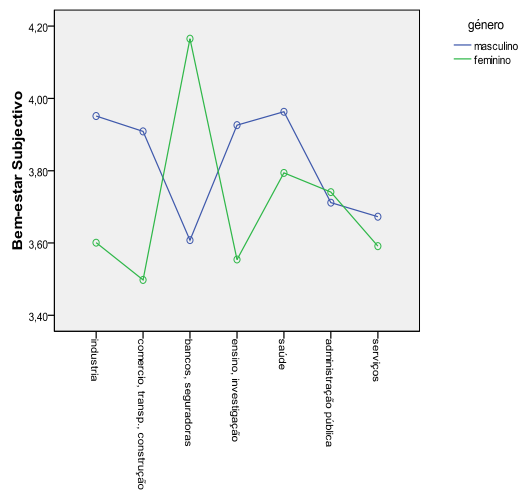
#### e) Cruzamento das variáveis género e do tipo de organização

A terminar este capítulo descritivo dos valores obtidos, achamos pertinente o cruzamento do género com o tipo de organização em que os sujeitos laboram. Optamos por Anovas *two-way* cujos *ratios* F atestam o efeito de interacção entre as duas variáveis independentes na dependente considerada e, por representações gráficas, na medida em que as mesmas são bem mais elucidativas que os números e apresentam de forma óbvia os contrastes aí verificados.

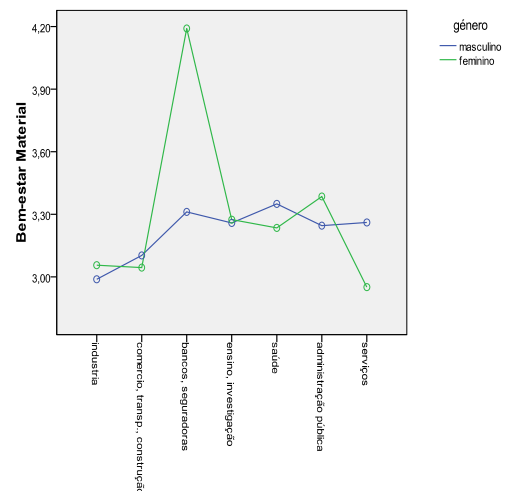
Nas variáveis atinentes ao equilíbrio psicológico do indivíduo, os valores das estatísticas encontradas foram: para o bem-estar subjectivo ( $F_{(6, 800)}=5,791$ ;  $p<0,01$ ), bem-estar material ( $F_{(6, 800)}=4,208$ ;  $p<0,01$ ), saúde geral ( $F_{(6, 800)}=1,135$ ;  $p=0,34$ ) e bem-estar com o parceiro ( $F_{(6, 800)}=5,808$ ;  $p<0,01$ ). Destaque para as visões contrastantes no bem-estar subjectivo entre homens e mulheres que laboram na indústria, no comércio, no ensino e na banca. Nas organizações destes sectores, os homens apresentam maiores valores que as mulheres no bem-estar subjectivo, enquanto que, no ensino, o contraste é favorável às mulheres. O maior contraste obtido no bem-estar material verifica-se igualmente no sector bancário: são igualmente as mulheres que apresentam valores mais elevados por oposição aos homens. Em termos de saúde geral ( $F_{(6, 800)}=1,135$ ;  $p=0,34$ ) realce para a consonância existente entre homens e mulheres nos diferentes tipos de

organização. No bem-estar com o parceiro, os valores mais dissonantes parecem verificar-se na indústria e na administração pública; homens e mulheres parecem possuir perspectivas claramente distintas: homens a apresentarem elevado bem-estar com as suas parceiras e as mulheres a apresentarem baixos valores no bem-estar com os seus parceiros.

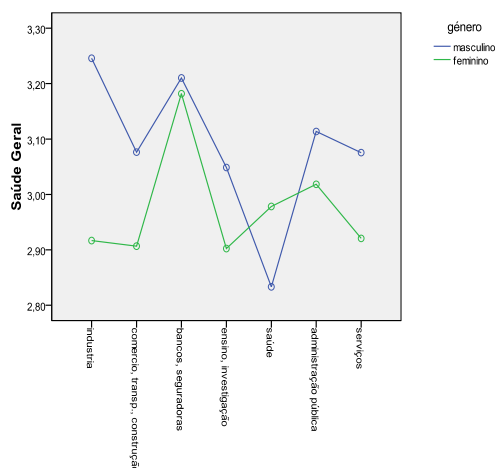
### Gráficos referentes às médias das variáveis atinentes ao equilíbrio psicológico do indivíduo em função do género e do tipo de organização em que laboram



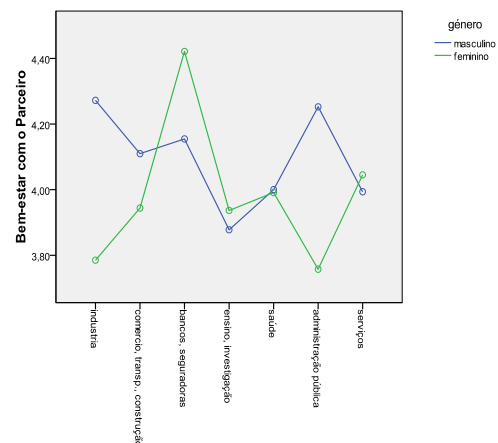
**Gráf. 8 - Bem-estar subjectivo**  
em função do género e do tipo de organização  
(mínimo 1 e máximo 5)



**Gráf. 9 - Bem-estar material**  
em função do género e do tipo de organização  
(mínimo 1 e máximo 5)



**Gráf. 10 - Saúde geral**  
em função do género e do tipo de organização  
(mínimo 1 e máximo 4)



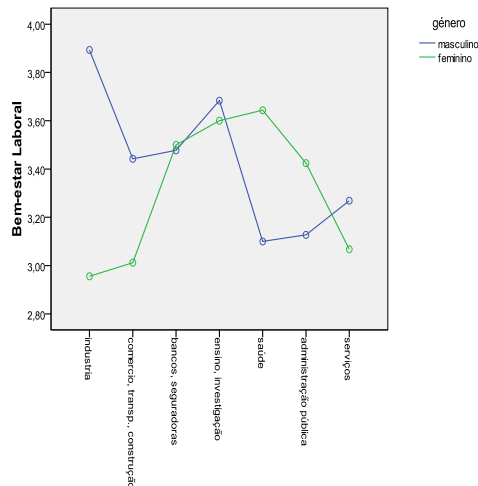
**Gráf. 11 - Bem-estar com o parceiro**  
em função do género e do tipo de organização  
(mínimo 1 e máximo 5)

Nas variáveis atinentes à vinculação à organização, os *ratios* F da Anova *two-way* obtidos foram os seguintes: para o bem-estar laboral ( $F_{(6, 800)}=6,626$ ;  $p<0,01$ ), para o compromisso afectivo ( $F_{(6, 800)}=3,143$ ;  $p<0,01$ ), para o compromisso normativo ( $F_{(6,$

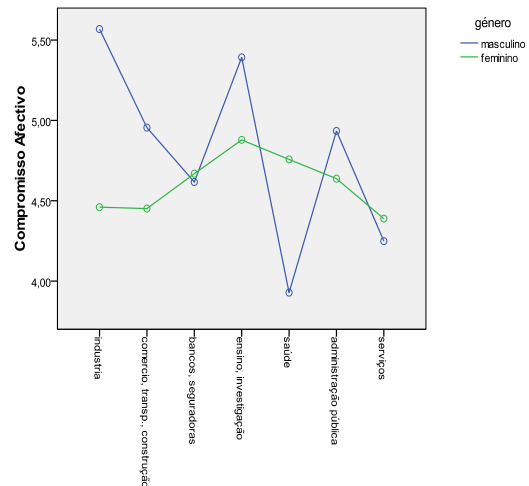
$_{800}=3,516$ ;  $p<0,01$ ) e compromisso instrumental ( $F_{(6, 800)}=5,901$ ;  $p<0,01$ ). Há no entanto a destaque para os seguintes aspectos:

- na indústria, verifica-se elevado contraste entre homens e mulheres no bem-estar laboral, o mesmo acontecendo no compromisso afectivo;
- na banca e nos seguros existe elevado contraste entre homens e mulheres no compromisso instrumental: baixo nos homens e elevado nas mulheres. Os gráficos seguintes apresentam-nos uma visão mais clara daquilo que acabamos de referir.

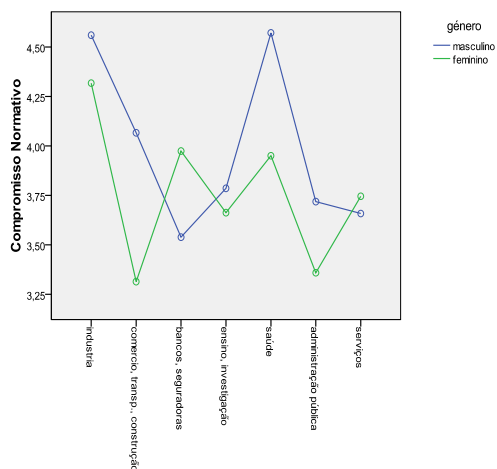
### Gráficos referentes às médias das variáveis atinentes à vinculação do indivíduo à organização em função do género e do tipo de organização em que laboram



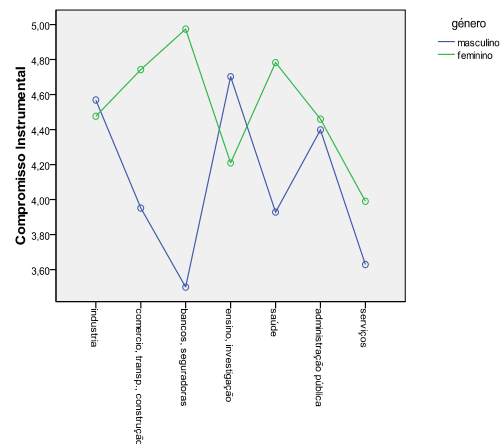
**Gráf. 12 - Bem-estar laboral em função do género e do tipo de organização (mínimo 1 e máximo 5)**



**Gráf. 13 - Compromisso afectivo em função do género e do tipo de organização (mínimo 1 e máximo 7)**



**Gráf. 14 - Compromisso normativo em função do género e do tipo de organização (mínimo 1 e máximo 7)**



**Gráf. 15 - Compromisso instrumental em função do género e do tipo de organização (mínimo 1 e máximo 7)**

### 3.4. Impacto das NFOT<sup>61</sup> no equilíbrio psicológico do indivíduo e na vinculação deste à organização

O segundo e terceiros objectivos visavam analisar o impacto simultâneo das diferentes variáveis relativas à organização temporal (OTT), material (OMT) e social do trabalho (OST) numa dupla perspectiva: na percepção do *equilíbrio psicológico do indivíduo* e na *vinculação deste à organização* em que labora. Visando tal objectivo, procedemos a uma análise de regressão múltipla<sup>62</sup> pelo método *stepwise*, uma vez que contemplamos um número considerável de variáveis independentes<sup>63</sup>. A este propósito Maroco (2003) refere que “a vantagem deste método é que permite a remoção de variáveis cuja importância no modelo é reduzida”. Considerando os pressupostos exigidos para este tipo de análise (em que a variável independente deverá ser do tipo ordinal ou dicotómica), houve necessidade de proceder à recodificação prévia da variável “organização temporal do trabalho” que possuía inicialmente sete categorias (variável nominal), e que foi recodificada em duas categorias a fim de ser integrada na equação da regressão: categoria 1 (“trabalho com horário rígido”) e categoria 2 (“outras formas atípicas”). As variáveis atinentes à organização material, social e temporal do trabalho já eram por si dicotómicas.

Os valores obtidos na análise estatística efectuada, apenas contemplam os modelos melhor ajustados aos dados<sup>64</sup>. Nestas tabelas, para além do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) podemos encontrar os coeficientes  $\beta$  (valor da contribuição relativa de cada variável independente para a predição da variável dependente) que revelam o impacto que as diferentes variáveis independentes têm na predição das variáveis dependentes. Analisando a tabela que contemplam os resultados das análises de regressão, e respondendo ao primeiro objectivo proposto podemos dizer que no que respeita ao *equilíbrio psicológico do indivíduo*, as variáveis que parecem ter impacto no bem-estar

---

<sup>61</sup> NFOT = Novas formas de organização do trabalho.

<sup>62</sup> A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que permite prever a variação de uma variável dependente a partir de várias variáveis independentes, no pressuposto de uma relação linear e funcional entre os dois tipos de variáveis.

<sup>63</sup> As variáveis independentes consideradas são: OTT\_Organização temporal do trabalho; OMT\_ao nível da tarefa; OMT\_ao nível do Posto de trabalho; OMT\_ao nível da função; OST\_identidade de papel; OST\_expectativa de papel; OST\_conflito de papel; OST\_ambiguidade de papel.

<sup>64</sup> Maroco (2003) refere que “a análise do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é geralmente apontado como nivelador da qualidade do modelo”. Assim, “quanto maior for o  $R^2$  melhor será o melhor ajustamento do modelo aos dados (Maroco e Bispo, 2003)

subjectivo [ $R^2=0,100$ ;  $DP=0,577$ ;  $F=17,703$ ;  $p<0,01$ ] são: a OMT\_ao nível da função ( $\beta=-0,209$ ;  $p<0,01$ ), a organização temporal do trabalho ( $\beta=0,191$ ;  $p<0,01$ ) e a OST ao nível da identidade de papel ( $\beta=0,182$ ;  $p<0,01$ ) e da ambiguidade de papel ( $\beta=0,128$ ;  $p<0,01$ ). A estas variáveis acrescenta-se ainda a OMT\_nível da tarefa ( $\beta=-0,116$ ;  $p<0,05$ ). No bem-estar material [ $R^2= 0,025$ ;  $DP=0,820$ ;  $F=10,320$ ;  $p<0,01$ ] apenas há que realçar a OMT\_nível da função ( $\beta=-0,212$ ;  $p<0,00$ ) e a OST\_expectativa de papel ( $\beta=0,191$ ;  $p<0,00$ ). Na percepção da saúde geral [ $R^2= 0,04$ ;  $DP=0,36$ ;  $F=11,095$ ;  $p<0,01$ ] realce para a organização temporal do trabalho ( $\beta=0,124$ ;  $p<0,00$ ) e a OST ao nível da identidade de papel ( $\beta=-0,133$ ;  $p<0,00$ ) e, por fim, no bem-estar com o parceiro [ $R^2= 0,037$ ;  $DP=0,574$ ;  $F=10,310$ ;  $p<0,01$ ] a OST ao nível da identidade de papel ( $\beta=0,152$ ;  $p<0,00$ ) e a OMT\_ao nível da função ( $\beta=-0,162$ ;  $p<0,00$ ).

**Tabela 58** – Análises de regressão relativas ao impacto das diferentes variáveis independentes nas variáveis dependentes relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo e à vinculação do indivíduo à organização

VD	VIs	$\beta$	t	p
<i>Impacto nas variáveis atinentes ao equilíbrio psicológico</i>				
Bem-estar subjectivo	OMT_ao nível da função	-0,209	-4,268	0,00
	OTT_organização Temporal do Trabalho	0,191	4,595	0,00
	OST_identidade de papel	0,182	3,697	0,00
	OST_ambiguidade de papel	0,128	2,637	0,00
	OMT_nível da tarefa	-0,116	-2,415	0,01
<b><math>R^2=0,100</math>; <math>DP=0,577</math>; <math>F=17,703</math>; <math>p&lt;0,01</math></b>				
Bem-estar material	OMT_nível da função	-0,212	-3,613	0,00
	OST_expectativa de papel	0,191	2,958	0,00
<b><math>R^2= 0,025</math>; <math>DP=0,820</math>; <math>F=10,320</math>; <math>p&lt;0,01</math></b>				
Percepção da saúde geral	OTT_organização Temporal do Trabalho	0,124	4,049	0,00
	OST_Identidade de papel	0,133	3,713	0,00
<b><math>R^2= 0,04</math>; <math>DP=0,36</math>; <math>F=11,095</math>; <math>p&lt;0,01</math></b>				
Bem-estar com o parceiro	OST_identidade de papel	0,152	2,2943	0,00
	OMT_nível da função	-0,162	-3,884	0,00
<b><math>R^2= 0,037</math>; <math>DP=0,574</math>; <math>F=10,310</math>; <math>p&lt;0,01</math></b>				
<i>Impacto nas variáveis atinentes à vinculação à organização</i>				
Bem-estar laboral	OMT_ao nível do posto de trabalho	-0,334	-5,421	0,00
	OST_ambiguidade de papel	0,175	2,878	0,00
	OTT_organização Temporal do Trabalho	0,199	3,804	0,00
	OMT_ao nível da função	-0,230	-3,837	0,01
	OST_identidade de papel	0,194	3,140	0,00
<b><math>R^2= 0,132</math>; <math>DP=0,724</math>; <math>F=24,198</math>; <math>p&lt;0,01</math></b>				
Compromisso afectivo	OMT_ao nível do posto de trabalho	-0,601	-6,732	0,00
	OST_expectativa de papel	0,318	3,074	0,00
	OST_conflito de papel	0,220	2,096	0,03
<b><math>R^2= 0,075</math>; <math>DP=1,20</math>; <math>F=21,480</math>; <math>p&lt;0,01</math></b>				
Compromisso instrumental	OMT_ao nível do posto de trabalho	-0,176	-2,001	0,04
<b><math>R^2= 0,005</math>; <math>DP=1,190</math>; <math>F=4,003</math>; <math>p&lt;0,05</math></b>				
Compromisso normativo	OMT_nível da tarefa	-0,231	-3,199	0,00
	OST_conflito de papel	0,177	2,173	0,03
<b><math>R^2= 0,018</math>; <math>DP=1,023</math>; <math>F=7,287</math>; <math>p&lt;0,05</math></b>				

VD= variável dependente VIs= variáveis independentes

No que diz respeito à *vinculação à organização* podemos dizer que o modelo que melhor explicam o bem-estar laboral [ $R^2=0,132$ ;  $DP=0,724$ ;  $F=24,198$ ;  $p<0,01$ ]



incorpora a OMT\_ao nível do posto de trabalho ( $\beta=-0,334$ ;  $p<0,00$ ), a OST\_ambiguidade de papel ( $\beta=0,175$ ;  $p<0,00$ ), a organização temporal do trabalho ( $\beta=0,199$ ;  $p<0,00$ ), a OMT\_ao nível da função ( $\beta=-0,230$ ;  $p<0,01$ ) e a OST\_identidade de papel ( $\beta=0,194$ ;  $p<0,00$ ). O modelo que melhor explica o compromisso afectivo [ $R^2=0,075$ ;  $DP=1,20$ ;  $F=21,480$ ;  $p<0,01$ ] incorpora a OMT\_ao nível do posto de trabalho ( $\beta=-0,601$ ;  $p<0,00$ ), a OST\_expectativa de papel ( $\beta=0,318$ ;  $p<0,00$ ) e a OST\_conflito de papel ( $\beta=0,220$ ;  $p<0,05$ ). O compromisso instrumental [ $R^2=0,005$ ;  $DP=1,190$ ;  $F=4,003$ ;  $p<0,05$ ] apenas é predito pela OMT\_ao nível do posto de trabalho ( $\beta=-0,176$ ;  $p<0,05$ ) e o compromisso normativo [ $R^2=0,018$ ;  $DP=1,023$ ;  $F=7,287$ ;  $p<0,05$ ] pela OMT\_ nível da tarefa ( $\beta=-0,231$ ;  $p<0,00$ ) e pela OST\_conflito de papel ( $\beta=0,177$ ;  $p<0,05$ ).

Após este procedimento, resolvemos igualmente incluir na equação de regressão as variáveis relativas às diferentes formas de dependência jurídica face à entidade patronal (por nós designada por “forma de trabalho”), as variáveis relacionadas com a percepção do contrato psicológico (relacional e transaccional) e as variáveis relativas às características psicológicas positivas dos indivíduos (optimismo e esperança).

Procedemos igualmente à recodificação prévia das variáveis contrato psicológico relacional e transaccional, em que foi considerado o valor médio para a sua dictomização (no contrato psicológico relacional a média foi de 4,46 e, no transaccional a média cifrou-se nos 3,43). As novas categorias formadas obtiveram a seguinte nomenclatura: 1 – baixa percepção e 2- elevada percepção. Na recodificação da variável forma jurídica de dependência face à entidade patronal, criaram-se 2 categorias em que a primeira se refere ao trabalho dependente, forma dominante na nossa amostra, abrangendo a segunda categoria as restantes formas atípicas de vinculação laboral (trabalho independente, trabalho temporário, trabalho a tempo parcial e trabalho no domicílio).

Pela análise da tabela 59 podemos constatar que, as variáveis independentes que apresentam maior impacto no *equilíbrio psicológico do indivíduo* são variáveis referentes às características do capital psicológico positivo: o optimismo e a esperança. Senão vejamos, em termos de impactos no bem-estar subjectivo [ $R^2=0,362$ ;  $DP=0,486$ ;  $F=75,399$ ;  $p<0,01$ ] realce para a esperança ( $\beta=0,40$ ;  $p<0,01$ ); para o contrato

psicológico relacional ( $\beta=0,32$ ;  $p<0,01$ ) e para o optimismo ( $\beta=0,21$ ;  $p<0,01$ ). No bem-estar material [ $R^2=0,149$ ;  $DP=0,768$ ;  $F=34,945$ ;  $p<0,01$ ] realce igualmente a esperança ( $\beta=0,38$ ;  $p<0,01$ ); o optimismo ( $\beta=0,21$ ;  $p<0,01$ ) e o contrato psicológico relacional ( $\beta=0,17$ ;  $p<0,01$ ). Na percepção da saúde geral [ $R^2=0,183$ ;  $DP=3,96$ ;  $F=44,699$ ;  $p<0,01$ ] surge novamente o optimismo ( $\beta=0,20$ ;  $p<0,01$ ) e a esperança ( $\beta=0,18$ ;  $p<0,01$ ) e, por fim, no bem-estar com o parceiro [ $R^2=0,119$ ;  $DP=0,550$ ;  $F=17,953$ ;  $p<0,01$ ] as mesmas variáveis aparecem destacadas por entre as restantes: esperança ( $\beta=0,19$ ;  $p<0,01$ ) e optimismo ( $\beta=0,13$ ;  $p<0,01$ ). Incluindo todas as variáveis na equação de regressão, **podemos então afirmar que as variáveis referentes ao capital psicológico positivo são aquelas que apresentam maior impacto no equilíbrio psicológico do indivíduo, logo secundarizadas pela percepção dos contratos psicológicos e, num terceiro plano, as variáveis referentes às novas formas de organização do trabalho.** Estas últimas, não apresentam um grande impacto equilíbrio psicológico do indivíduo, pois que os valores obtidos nos coeficientes  $\beta$  são relativamente baixos: o bem-estar subjectivo aparece-nos ainda predito pela organização temporal do posto de trabalho ( $\beta=0,14$ ;  $p<0,01$ ), pela organização material ao nível da função ( $\beta=-0,11$ ;  $p<0,01$ ) e pela organização social ao nível da expectativa de papel ( $\beta=0,08$ ;  $p<0,05$ ). A percepção da saúde é ainda predita pela organização temporal do trabalho ( $\beta=0,08$ ;  $p<0,01$ ) e, o bem-estar com o parceiro pela organização material do trabalho ao nível da função ( $\beta=-0,17$ ;  $p<0,01$ ), e ao nível da tarefa ( $\beta=0,12$ ;  $p<0,01$ ) e ainda pela organização social do trabalho ao nível da identidade de papel ( $\beta=0,11$ ;  $p<0,05$ ).

Analisando a tabela 59 podemos ainda referir que a equação da regressão que melhor prediz uma variável dependente é a que corresponde ao modelo explicativo do bem-estar subjectivo [ $R^2=0,362$ ;  $DP=0,486$ ;  $F=75,399$ ;  $p<0,01$ ].

No que respeita às variáveis que adquirem um impacto de maior relevância na vinculação do indivíduo à organização são as mesmas que no equilíbrio psicológico do indivíduo, invertendo-se, no entanto, a ordem de importância. **A primazia é atribuída à percepção dos contratos psicológicos, seguida das variáveis referentes ao capital psicológico positivo (optimismo e esperança) e, num terceiro plano de grandeza as referentes às novas formas de organização do trabalho.**

**Tabela 59** – Análises de regressão relativas ao impacto das diferentes variáveis independentes nas variáveis dependentes relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo e na vinculação deste à organização.

VD	VIs	β	t	p
Variáveis atinentes ao equilíbrio psicológico do indivíduo				
Bem-estar subjectivo	Esperança	0,402	10,689	0,00
	CP_Relacional	0,320	8,924	0,00
	Optimismo	0,215	5,837	0,00
	OTT_Organização Temporal do Trabalho	0,142	4,072	0,00
	OMT_ao nível da função	-0,119	-3,346	0,00
	OST_expectativa de papel	0,080	2,066	0,03
R²=0,362; DP=0,486; F=75,399; p<0,01				
Bem-estar material	Esperança	0,383	6,361	0,00
	Optimismo	0,211	3,583	0,00
	CP_Relacional	0,171	2,979	0,00
	CP_Transaccional	-0,163	-2,710	0,00
R²= 0,149; DP=0,768; F=34,945; p<0,01				
Percepção da saúde geral	Optimismo	0,202	6,645	0,00
	Esperança	0,186	6,046	0,00
	OTT_Organização Temporal do Trabalho	0,081	2,833	0,00
	CP_Transaccional	-0,085	-2,834	0,00
R²= 0,183; DP=3,96; F=44,699; p<0,01				
Bem-estar com o parceiro	Esperança	0,191	4,421	0,00
	Optimismo	0,136	3,213	0,00
	CP_Transaccional	-0,143	-3,375	0,03
	OMT_ao nível da função	-0,172	-3,688	0,00
	OMT_ao nível da tarefa	0,127	2,741	0,00
	OST_identidade de papel	0,119	2,537	0,01
R²= 0,119; DP=0,550; F=17,953; p<0,01				
Variáveis atinentes à vinculação do indivíduo à organização				
Bem-estar laboral	CP_Relacional	0,544	12,431	0,00
	CP_Transaccional	-0,448	-9,756	0,00
	Esperança	0,380	8,348	0,00
	OMT_ao nível do posto de trabalho	-0,131	-2,596	0,01
	Optimismo	-0,157	-3,521	0,00
	OTT_Organização Temporal do Trabalho	0,129	-3,071	0,00
	OMT_ao nível da função	-0,102	-2,137	0,03
R²= 0,450; DP=0,577; F=93,038; p<0,01				
Compromisso afectivo	CP_Transaccional	-1,015	-13,858	0,00
	CP_Relacional	0,813	11,382	0,00
	Esperança	0,345	4,796	0,00
R²= 0,421; DP=0,955; F=193,795; p<0,01				
Compromisso instrumental	CP_Relacional	0,500	6,046	0,00
	Optimismo	-0,287	-3,469	0,00
R²= 0,052; DP=1,162; F=22,002; p<0,01				
Compromisso normativo	CP_Relacional	0,669	9,435	0,00
	Optimismo	-0,426	-5,831	0,00
	Esperança	0,188	2,529	0,01
	Forma de trabalho (dependente vs outra)	0,216	2,662	0,00
	CP_Transaccional	-0,166	-2,226	0,02
R²= 0,162; DP=0,947; F=30,769; p<0,01				

VD= variável dependente VIs= variáveis independentes

Senão vejamos, em termos de impactos no bem-estar laboral [ $R^2=0,450$ ;  $DP=0,577$ ;  $F=93,038$ ;  $p=0,00$ ] realce para o contrato psicológico relacional ( $\beta=0,54$ ;  $p<0,01$ ); para o contrato psicológico transaccional ( $\beta=-0,44$ ;  $p<0,01$ ) e para a esperança ( $\beta=0,38$ ;  $p<0,01$ ). No compromisso afectivo [ $R^2=0,421$ ;  $DP=0,955$ ;  $F=193,795$ ;  $p=0,00$ ] realce para o contrato psicológico transaccional ( $\beta=-1,01$ ;  $p<0,01$ ) e para o contrato psicológico relacional ( $\beta=0,81$ ;  $p<0,01$ ). No compromisso instrumental [ $R^2=0,052$ ;

DP=1,162; F=22,002; p=0,00] surge novamente o contrato psicológico relacional ( $\beta=0,50$ ;  $p<0,01$ ) e o optimismo ( $\beta=-0,28$ ;  $p<0,01$ ) e, por fim, no compromisso normativo [ $R^2=0,162$ ; DP=0,947; F=30,769; p=0,00] realce igualmente para o contrato psicológico relacional ( $\beta=0,66$ ;  $p<0,01$ ) e para o optimismo ( $\beta=-0,42$ ;  $p<0,01$ ). **Quanto maior a percepção do contrato psicológico relacional, maior o bem-estar laboral e maior o compromisso afectivo e, consequentemente maior a vinculação do indivíduo à organização.**

No que se refere às novas formas de organização do trabalho, elas não apresentam um grande impacto na vinculação do indivíduo à organização pois que, os valores obtidos nos coeficientes  $\beta$  são relativamente baixos: o **bem-estar laboral** aparece-nos ainda predito pela OMT ao nível do posto de trabalho ( $\beta=-0,13$ ;  $p<0,01$ ), pela organização temporal do trabalho ( $\beta=-0,12$ ;  $p<0,01$ ) e pela OMT ao nível da função ( $\beta=-0,10$ ;  $p<0,05$ ). No que respeita ao **compromisso normativo**, refira-se que a sua predição se fica ainda a dever às formas de trabalho ( $\beta=0,21$ ;  $p<0,01$ ).

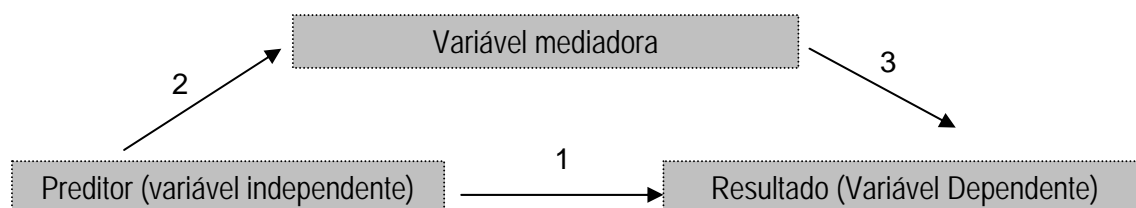
Analizando a tabela anterior podemos ainda referir que a equação da regressão que melhor prediz uma variável dependente é a que corresponde ao modelo explicativo do bem-estar laboral [ $R^2=0,450$ ; DP=0,577; F=93,038; p=0,00] e do compromisso afectivo [ $R^2=0,421$ ; DP=0,955; F=193,795; p=0,00].

### 3.5. Efeitos de mediação

Tendo em consideração o segundo e o terceiro objectivos deste trabalho, que visam analisar os efeitos de mediação do tipo de contrato psicológico (relacional e transaccional) e das variáveis atinentes ao capital psicológico positivo (optimismo e esperança) na relação entre as novas formas de organização do trabalho e o *equilíbrio psicológico do indivíduo* e na *vinculação deste à organização*, foram efectuados os procedimentos sugeridos por Baron & Kenny (1986), considerando as variáveis especificadas no modelo de mediação. Segundo estes autores, para concluir que existe uma relação mediadora, é necessário encontrar as seguintes condições:

- relações significativas entre os preditores (variável independente) e o resultado (variável dependente), isto é, se a variável preditora influencia a variável dependente (efeito directo);
- relações significativas entre as variáveis independentes e as variáveis mediadoras, isto é, se a variável preditora influencia a variável mediadora e,
- relações significativas entre a variável mediadora e a variável dependente, isto é se a variável mediadora influencia a variável critério.

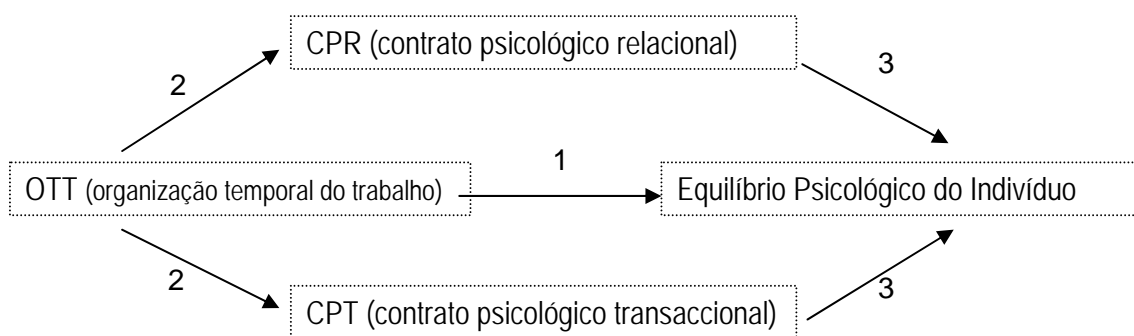
Posto isto, é ainda necessário efectuar o teste de Stobel para cada uma das análises de mediação, através da fórmula descrita por Baron & Kenny (1986), utilizando os valores brutos dos coeficientes de regressão (*unstandardized regression coefficient*) e dos respectivos valores dos desvios padrão associados (*standard error*). Se o valor obtido for significativo, aceita-se o efeito de mediação da variável mediadora e calcula-se o efeito mediado.



**Figura 6** – Esquema exemplificativo da relação de mediação<sup>65</sup>

Seguindo os procedimentos anteriormente descritos, primeiro regrediu-se a variável preditora (organização temporal do trabalho, previamente recodificada em duas categorias: horário rígido *versus* outras formas atípicas de horário de trabalho) para cada uma das variáveis relativas ao equilíbrio psicológico do indivíduo (BES, BEM, Saúde, BE Parceiro), a fim de verificar os efeitos directos (condição 1). Num segundo momento regrediu-se a variável preditora para a variável mediadora – contrato psicológico relacional ou transaccional (condição 2) – e, no terceiro momento, regrediu-se a variável mediadora para a dependente (condição 3).

<sup>65</sup> Para mais informações consulte-se o site <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm#BK> de Baron criado em Setembro de 2008 ou o site <http://www.public.asu.edu/~davidpm/ripl/mediate.htm#calculate> ou ainda o artigo de Baron & Kenny (1986)

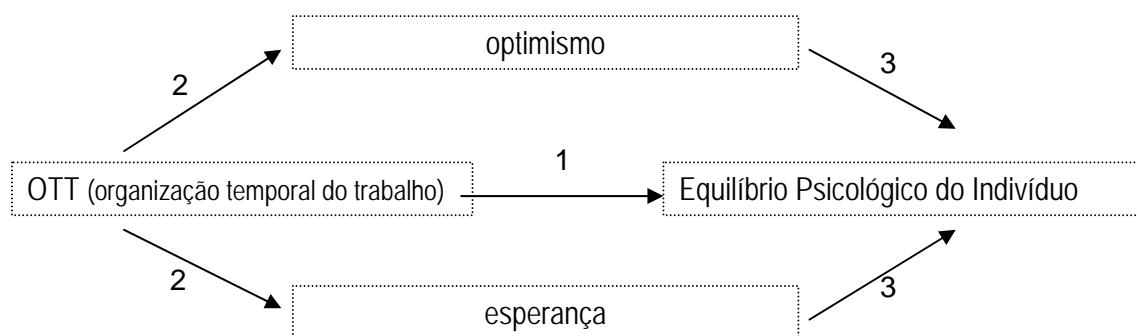


**Figura 7** – Esquema exemplificativo da relação de mediação do contrato psicológico

Apesar de, no nosso modelo, considerarmos a existência de vários mediadores nas relações preconizadas, as respectivas análises de mediação foram feitas separadamente, conforme sugestão de Kenny (2008). Posteriormente, efectuou-se o teste de Stobel (Aroian, 1944, 1947; Baron & Kenny, 1986) tendo em vista determinar se os resultados da mediação são ou não significativos, conjuntamente com a magnitude do efeito mediado.

Para além da variável **OTT** (organização temporal do trabalho) referida na Figura 7, foram igualmente testadas todas as variáveis independentes consideradas, atinentes à **OMT** (organização material do trabalho ao nível da tarefa, da função e do posto de trabalho) e à **OST** (organização social do trabalho, ao nível da identidade de papel, expectativa de papel, ambiguidade de papel e conflito de papel), tendo como variáveis dependentes todas aquelas que se referiam quer ao *equilíbrio psicológico do indivíduo* (bem-estar subjectivo, bem-estar material, saúde geral e bem-estar com o parceiro), quer à *vinculação deste à organização* (bem-estar laboral, compromisso afectivo, compromisso normativo e compromisso instrumental).

O mesmo procedimento foi efectuado tendo em consideração as variáveis mediadoras referentes ao capital psicológico positivo (optimismo e esperança).



**Figura 8** – Esquema exemplificativo da relação de mediação das variáveis referentes ao capital psicológico positivo

### 3.5.1. Efeitos de mediação do contrato psicológico

Considerando que o presente trabalho contemplou uma panóplia considerável de variáveis e que, conseqüentemente, foram testadas muitas relações de mediação, optámos por aqui mencionar apenas os valores de mediação mais representativos, pelo que, o quadro que aqui apresentamos refere apenas os efeitos indirectos (ou mediados) superiores a 15%.

**Tabela 60** – Análise dos principais efeitos de mediação do contrato psicológico

Itens da escala [V. Independente – V. Mediadora – V. Dependente]	Efeito mediado	Teste de Sobel e nível de significância
OTT – CPR – BES	31%	Z=2,82; p<0,01
OTT – CPR – BEL	16%	Z=5,23; p<0,01
OTT – CPT – C. Afectivo	29%	Z=5,29; p<0,01
OMT_tarefa – CPR – BEL	26%	Z=-5,27; p<0,01
OMT_função – CPR – BEL	16%	Z=-5,28; p<0,01
OMT_função – CPR – C. Afectivo	26%	Z=-5,27; p<0,01
OMT_função – CPT – C. Afectivo	28%	Z=-5,08; p<0,01
OMT_função – CPR – C. Normativo	17%	Z=-6,35; p<0,01
OMT_posto de trabalho – CPR – BEL	20%	Z=-6,08; p<0,01
OMT_posto de trabalho – CPT – BEL	20%	Z=-6,25; p<0,01
OMT_posto de trabalho – CPR – C. afectivo	32%	Z=-6,27; p<0,01
OMT_posto de trabalho – CPT – C. afectivo	37%	Z=-6,35; p<0,01
OST_identidade papel – CPR – C. Afectivo	19%	Z=3,38; p<0,01
OST_expectativa papel – CPR – C. Afectivo	16%	Z=2,99; p<0,01
OST_expectativa papel – CPT – C. Afectivo	26%	Z=4,30; p<0,01
OST_ambiguidade papel – CPT – C. Afectivo	25%	Z=3,99; p<0,01
OST_conflito de papel – CPT – C. Afectivo	17%	Z=2,97; p<0,01

Constata-se que a percepção do contrato psicológico medeia significativamente as relações existentes entre as variáveis relativas NFOT e a *vinculação do indivíduo à organização*, em particular o compromisso afectivo e o bem-estar laboral, sendo nalguns casos o efeito mediado na casa dos 30%.

Na relação entre as variáveis independentes consideradas e as variáveis atinentes ao equilíbrio psicológico do indivíduo apenas se encontrou um efeito de mediação do contrato psicológico relacional digno de realce entre a OTT e o bem-estar subjectivo (31%).

### 3.5.2. Efeitos de mediação das variáveis referentes ao capital psicológico positivo

Idêntico procedimento foi efectuado para as duas variáveis do capital psicológico estudado: o optimismo e a esperança. O quadro que se segue também apenas realça os efeitos de mediação superiores a 15% por nós encontrados, nas múltiplas relações de mediação testadas.

**Tabela 61** – Análise dos principais efeitos de mediação do capital psicológico positivo

<b>Itens da escala</b> [V. Independente – V. Mediadora – V. Dependente]	<b>Efeito mediado</b>	<b>Teste de Sobel e nível de significância</b>
OMT_posto de trabalho – Esperança – BEL	16%	Z=-5,71; p<0,01
OMT_posto de trabalho – Esperança – C. afectivo	21%	Z=-5,46; p<0,01
OST_identidade de papel – Esperança – C. afectivo	17%	Z=3,98; p<0,01

Desta forma, verificam-se apenas três efeitos indirectos superiores a 15%, o que, de alguma forma, nos leva a inferir um fraco efeito mediador das variáveis relativas ao capital psicológico positivo aqui consideradas, quer no equilíbrio psicológico do indivíduo, quer na vinculação deste à organização em que labora.



## Capítulo VIII

# DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

### 1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os objectivos definidos nesta investigação foram vários: (i) analisar o impacto de todo um conjunto de variáveis associadas às novas formas de organização do trabalho sobre um outro conjunto de variáveis agrupadas em duas designações genéricas: *o equilíbrio psicológico do indivíduo* e *a vinculação deste à organização*; (ii) analisar o efeito de mediação do tipo de contrato psicológico e do capital psicológico positivo sobre as relações preconizadas no ponto anterior e, (iii) por acréscimo, avaliar todas as variáveis intervenientes no nosso estudo em função dos indicadores de caracterização sócio demográfica dos respondentes.

A primeira questão que urge aqui discutir é a **opção metodológica** escolhida. Trata-se de um estudo correlacional ancorado no paradigma da investigação quantitativa e, obviamente, utilizando metodologias quantitativas. Decorrente desta opção, assumimos *a priori* as limitações/objecções que habitualmente lhe são apontadas, a saber:

- *a visão estática dos fenómenos*, baseada nas percepções avaliativas que os itens das escalas utilizadas suscitam, naquele momento, no respondente; portanto, uma visão particularista e centrada nos resultados do momento (Cook & Reichardt, 1995);

- *a desejabilidade social*, fenómeno descrito por Edwards (1953, 1957) e que consiste em responder a uma pergunta na óptica daquilo que é julgado convenientemente do ponto de vista da questão (sobretudo quando as temáticas abordadas nos itens focalizam aspectos sensíveis, intimistas ou relacionados com as vivências organizacionais), e
- uma terceira limitação, decorrente *do efeito de tendência central que as escalas de Likert podem tendencialmente suggestionar* (Hill & Hill, 2000). Entre responder no extremo inferior da escala ou no extremo superior, os sujeitos tendem a traduzir uma resposta intermédia que significa apenas o mais ou o menos (ou, então, a não implicação).

Outra opção que assumimos na sua plenitude refere-se à **quantidade de variáveis intervenientes nesta investigação**. A multiplicidade de variáveis foi por nós assumida desde o início, consequência da revisão de literatura efectuada. No contexto da realidade em que vivemos, entendemos que os fenómenos não se podem simplificar numa mera relação entre duas variáveis. A realidade é uma construção social e o funcionamento de uma organização tem muito a ver com toda uma complexidade de fenómenos que interagem entre si e em que múltiplas variáveis medeiam as diferentes relações que se possam imaginar. Trata-se de realidades onde diferentes dilemas e paradoxos criam forças que operam em múltiplas direcções. As interacções que então se estabelecem são muitas vezes indetectáveis e nem sempre distinguíveis entre si. As alterações que amiúde ocorrem no mundo do trabalho, sobretudo a forma como os postos de trabalho se configuram e rapidamente se reconfiguram, constituem-se como exemplo de óbvia complexidade. Esta complexidade aparece-nos como potenciadora de múltiplas forças e representações que têm repercussões nos *outputs* do trabalho e nas vivências das próprias pessoas, não só na sua esfera individual e social, como também no próprio ambiente familiar. Preconizamos, assim, que a esfera organizacional influencia a familiar e vice-versa.

No que respeita ao **equilíbrio psicológico do indivíduo**, seleccionámos todo um conjunto de variáveis que, por vezes, o senso comum incorre em considerá-las como próximas. No entanto, em termos teóricos, apresentam, como vimos, quadros conceptuais relativamente distintos, apesar de entre elas existirem algumas relações de mútua influência: o bem-estar material influencia o bem-estar subjectivo e este, por sua

vez, a percepção que se tem da saúde (e vice-versa). Não é por mero acaso que muitos autores se referem à percepção da saúde como uma medida de bem-estar psicológico (Sarriera, Schwarcz & Câmara, 1996; Wagner *et al.* 1999; Gouveia *et al.*, 2003; Andrade *et al.*, 2005). Também aqui entendemos pertinente incluir o bem-estar com o parceiro, atendendo a que as relações afectivas possuem também uma importância crucial no equilíbrio psicológico do indivíduo. O amor<sup>66</sup> na vida das pessoas é comumente apontado como um elemento que afecta o seu estado de ânimo e o relacionamento interpessoal<sup>67</sup>. Aronson (2002) refere que, quando o amor é recíproco, solta-se uma sensação de realização e de êxtase; quando o não é, sentimo-nos tristes e desesperados. Estes estados de ânimo têm, obviamente, reflexos no bem-estar do indivíduo e no seu trabalho, daí termos considerado ser igualmente um bom indicador de bem-estar geral.

A **vinculação do indivíduo à organização** foi igualmente conscientemente operacionalizada através do compromisso organizacional (nas suas múltiplas vertentes) e do bem-estar laboral. No que respeita ao primeiro conceito, estudos anteriores têm salientado o compromisso organizacional (sobretudo o afectivo) como elemento que vincula e protege os indivíduos dos efeitos nocivos das ameaças que a envolvente apresenta. Conforme sugere Kobasa (1982), “a estabilidade e o sentimento de pertença à organização acabam por abafar os efeitos negativos das ameaças, sendo estas percebidas em menor dimensão”. Oliver *et al.* (2002, citados por Semedo e Dominguez, 2007), adiantam ainda que, as organizações em que ocorrem menos acidentes de trabalho são aquelas em que os seus colaboradores apresentam maior compromisso e envolvimento.

No que diz respeito ao segundo conceito - bem-estar laboral - ele é entendido como uma medida próxima da satisfação no trabalho. Quer seja uma atitude, quer seja um estado emocional, é sempre algo positivo face ao trabalho e ao local onde o mesmo se executa. Assim sendo, estes dois conceitos prefiguram-se, em nossa opinião, como

---

<sup>66</sup> Existem múltiplas variedades de amor. No presente texto, quando nos referimos ao bem-estar com o parceiro, entendêmo-lo sobretudo nas duas variedades preconizadas por Berscheid & Walster (1978): amor apaixonado ou amor companheiro.

<sup>67</sup> Esta temática, aparece-nos tradicionalmente abordada no capítulo da atracção interpessoal de alguns manuais de Psicologia Social (Neto, 2000). A obra de García (2000) intitulada “*El amor desde la psicología social – Ni tan librés, ni tan racionales*” é, igualmente um marco de referencia para a importância desta temática.

elementos que solidificam a vinculação de um qualquer sujeito à organização em que labora.

Definida a forma como os constructos iriam ser operacionalizados, houve uma preocupação cōnsua com as **propriedades psicométricas dos instrumentos** que iriam facultar as medidas dos constructos a analisar. As qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados, nomeadamente a validade factorial e a consistência interna (fidelidade) da generalidade das escalas utilizadas, mostraram-se adequadas para o estudo em questão e garantem uma considerável robustez dos constructos analisados.

A **dimensão e a qualidade da amostra** mereceu igualmente a nossa atenção. Nesse sentido, assegurou-se a sua heterogeneidade, tendo os sujeitos que a constituem sido oriundos de diversos tipos de organizações com características muito particulares e, sido recolhida nas zonas de maior densidade populacional de Portugal continental. Os sectores a que estas organizações pertencem têm, nos últimos anos, sofrido consideráveis alterações/mutações na forma como o trabalho que nelas se desenvolve se tem organizado (quer em termos temporais, materiais e sociais), consequência das novas realidades, fruto da evolução das novas tecnologias de informação e da comunicação, do fenómeno da internacionalização e mundialização das actividades económicas (vulgo globalização) e ainda do período de recessão económica presentemente vivenciado.

Em termos de **descrição dos fenómenos estudados**, as evidências encontradas revelam alguns aspectos que são consequência da realidade actual vivenciada em Portugal, nomeadamente a crise que se vive no sector do ensino, em que os professores apresentaram um padrão de respostas demonstrativo de défices na generalidade das dimensões avaliadas (e a que já nos referimos no corpo deste trabalho). Também importante nos parece ser o facto da isenção de horário produzir efeitos consideráveis, quer no equilíbrio psicológico do indivíduo, quer na vinculação deste à organização, ou das diferenças significativas nas variáveis dependentes estudadas em função das alterações ocorridas na organização temporal, material e social do trabalho.

Também no capítulo dos resultados obtidos, nomeadamente em termos de cruzamento de variáveis (por exemplo, género e tipo de organização), encontramos algumas discrepâncias que se poderão constituir como incidentes críticos a explorar em ulteriores

estudos de cariz mais qualitativo. A título de exemplo, refira-se: (i) a discrepância em termos de saúde geral entre homens e mulheres na indústria (que, em nosso entender, poderá ficar a dever-se ao grande predomínio de homens da amostra neste tipo de actividade); (ii) a discrepância entre homens e mulheres no bem-estar material no sector bancário (eventualmente devido ao facto de existirem mais homens nos lugares de chefia e, como tal, com melhores *packages* remuneratórios); ou (iii) a discrepância entre homens e mulheres na satisfação com o parceiro na administração pública. Esta última situação talvez carecesse de um estudo qualitativo para que se percepcionasse uma visão mais holista do fenómeno. Esta discrepância nos resultados entre homens e mulheres poderá ficar a dever-se a características idiossincráticas da amostra: a maioria dos homens que se filia neste grupo é pertencente a forças policiais ou de cariz militar, instituições que valorizam bastante a masculinidade em detrimento da feminilidade e, que, mesmo anonimamente, muito dificilmente assumiriam um mal-estar com a parceira. As mulheres por sua vez, pertencem a um grupo claramente distinto (às clássicas repartições estatais) que não está sujeita às pressões dos clássicos estereótipos que povoam as instituições de cariz militar ou policial.

Debruçando-nos sobre os objectivos propostos constatamos que efectivamente **as novas formas de organização do trabalho** (temporal, social e material) **têm impacto no equilíbrio psicológico do indivíduo e na vinculação deste à organização**. As evidencias empíricas obtidas quer com os resultados diferenciais, quer com as análises de regressão vão nesse sentido. Os estudos diferenciais revelaram que as alterações na organização do trabalho (nos três níveis considerados) produzem efeitos, quer no equilíbrio psicológico do indivíduo, quer na vinculação deste à organização. Todavia, podemos dizer que essa relação não segue sempre a mesma direcção: **os indivíduos com isenção de horário e com horário flexível, bem como aqueles que referiram ter sofrido alterações ao nível material do trabalho (tarefa, posto de trabalho, função), apresentam um maior equilíbrio psicológico e uma maior vinculação à organização em que trabalham**. Esta tendência evidenciou-se contrária naqueles sujeitos que **apresentam expectativa, conflito e ambiguidade de papel e falta de identidade de papel**. Os resultados obtidos são reveladores da complexidade organizacional: se, por um lado, as novas alterações na organização do trabalho trazem aspectos positivos, nomeadamente com a introdução de novas tecnologias, por outro, a perda do sentido do

trabalho (como um todo) origina alguma ambiguidade, conflitos e constrangimentos. Estes resultados são igualmente confirmados pelas análises de regressão efectuadas. No entanto, quando na equação da regressão incluímos todas as variáveis em estudo (incluindo as referentes ao capital psicológico positivo e a percepção dos contratos psicológicos) o peso dos impactos das alterações nas novas formas de organização do trabalho (temporal, material e social) são relegados para um plano de menoridade, dando primazia às novas variáveis consideradas. Podemos mesmo afirmar que, no *equilíbrio psicológico do indivíduo* as variáveis que mais impacto parecem possuir são as referentes ao capital psicológico positivo, enquanto que na vinculação à organização são percepções do contrato psicológico. Os estudos efectuados mostraram que as variáveis referentes ao capital psicológico positivo (optimismo e esperança) tem um grande impacto no equilíbrio psicológico do indivíduo. Este aspecto vai ao encontro de múltiplas evidências encontradas na literatura, que referem ser os optimistas mais saudáveis, apresentarem melhores níveis de bem-estar e possuírem melhor capacidade de adaptação<sup>68</sup>. Ainda no campo das relações lineares, importa também referir o impacto que a percepção do contrato psicológico tem na vinculação do indivíduo à organização. As evidências obtidas nesta investigação são bastante esclarecedoras: quanto maior a percepção relacional do contrato psicológico maior o impacto na vinculação à organização, nomeadamente em termos de bem-estar laboral, em termos de compromisso afectivo e também normativo. A relação torna-se inversa quanto maior é a percepção transaccional do contrato. Esta constatação vem ao encontro das ideias expressas por Rousseau (1995) a propósito do contrato psicológico relacional, segundo a qual a relação que o indivíduo estabelece com a organização é carregada de afectos e parece não vislumbrar limites na sua duração temporal.

Em termos de **efeitos de mediação**, e passando ao segundo e terceiro objectivo preconizado, os resultados revelaram que, entre as variáveis da organização do trabalho (temporal, material e social) e as variáveis atinentes quer, ao equilíbrio psicológico do indivíduo, quer à vinculação deste à organização, cabe assinalar, uma vez mais, a importância das variáveis mediadoras que muitas vezes não são controladas e que enviesam muitos dos estudos produzidos em contexto laboral. No presente caso, os

---

<sup>68</sup> Ver, a título de curiosidade, os estudos de Peterson, Seligman & Vaillant (1988), de Chang (1989), de Magaletta (1999) e de Peterson & Bossio (2001).

resultados realçam a idiossincrasia dos contratos psicológicos, (bem como dos conteúdos em que ancoram). O seu efeito de mediação é de tal maneira importante na vinculação do indivíduo à organização que a sua orientação, o seu desenvolvimento e a sua manutenção não podem, em caso algum, ser desprezados.

## 2. CONCLUSÕES

Ao terminar esta dissertação, e à guisa de conclusões (e/ou de questões que carecem de um reflexão mais profunda), sublinhemos os seguintes aspectos:

**1º. O questionar da centralidade e das funções psicossociais do trabalho** – Nas sociedades actuais, habituámo-nos a que o trabalho tenha adquirido um papel central e de importância crucial nas nossas vidas<sup>69</sup>. A generalidade dos autores demonstra consensualidade ao afirmar a importância do trabalho enquanto factor vital, já que é a partir dele que retiramos diversos tipos de recompensas, incluindo toda uma panóplia de aspectos que conduzem à felicidade do ser humano. Giorgi & Marsh (1990), após análise dos dados do *European Values Survey* (edição de 1990), concluem mesmo que, nas sociedades ocidentais, existe um consenso sobre os valores associados ao trabalho e que esse consenso se organiza em torno da ética do trabalho, sublinhando-se em particular a auto-realização, ou seja, a necessidade de realização que McClelland (1961) postulou.

No que respeita à centralidade do trabalho, ou seja, às crenças dos indivíduos relativamente ao grau de importância que o trabalho desempenha nas suas vidas, importa destacar que ela tem sido entendida como um produto da socialização, uma vez que os indivíduos aprenderam a valorizar o trabalho a partir da sua religião, da sua cultura e dos seus referentes, nomeadamente familiares e amigos (Paullay, et al, 1994; Ramos, 2000; Bilhim, 2004). A este propósito, a investigação sobre o fenómeno do trabalho tem realçado um conjunto de funções positivas, vulgarmente designadas por funções psicossociais e que contribuem para a maior ou menor centralidade do mesmo. A literatura, de uma forma mais sucinta (Bilhim, 2004; Alcover de la Hera *et al.*, 2004) ou mais extensiva (Salanova, Gracia & Peiró, 1996), procurou dedicar-lhes alguma

---

<sup>69</sup> Esta centralidade aparece-nos, entre outros aspectos, “como decorrente dos trabalhos de Weber sobre a ética protestante e, também da teoria desenvolvida por Inglehart sobre a transição das sociedades materialistas para um novo tipo de sociedade pós-materialista” (Ramos, 2000).

relevância. Estes últimos autores chegam mesmo a enumerar onze funções psicossociais, ou seja, funções que, em maior ou menor grau, o trabalho cumpre, a saber: função integrativa ou significativa; o proporcionar *status* e prestígio social, constituir-se como fonte de identidade pessoal, cumprir a função económica, ser fonte de oportunidades para interações e estabelecimento de contactos sociais, possuir a função de estruturar o tempo, a função de manter o indivíduo circunscrito a uma actividade mais ou menos obrigatória, constituir-se como fonte de oportunidades para desenvolver competências e habilidades, ter a função de transmissão de normas, crenças, valores e expectativas sociais, proporcionar poder e controlo e ainda proporcionar estabilidade e conforto. Contudo, no actual panorama de crise económica, em que se assiste ao encerramento de múltiplas empresas que lançam no desemprego milhares de pessoas por esse mundo fora, o trabalho, uma vez que escasseia, não pode cumprir as funções que enumerámos, realidade tanto mais preocupante quanto, como vimos, o trabalho dá sentido à própria vida. E uma vida sem trabalho e sem todo o sentido que o mesmo proporciona ao ser humano conduz a uma sociedade cujas consequências imediatas podemos prognosticar em termos de desigualdades, pobreza e exclusão social. Portanto, o primeiro grande aspecto que lançamos para debate é questionar se não será importante promover e/ou defender a todo o custo a empregabilidade das pessoas, de forma a não lhes retirar essa centralidade que o trabalho lhes incute e, em torno da qual, circundam todas as restantes funções psicossociais.

**2º. A emergência de novas formas atípicas de trabalho** – Ao longo dos anos os trabalhadores têm lutado por uma melhoria das suas condições laborais, com direitos e deveres e determinadas garantias de segurança. É, sobretudo, a partir da publicação do primeiro acordo laboral, em 1873, que as relações de trabalho se estabilizaram e normalizaram, dado que até esse momento a ausência de protecção e de segurança do trabalhador era total. Até então, era comum recorrer-se ao trabalho infantil, ao trabalho sem horários definidos, quer fosse dia, quer fosse noite. O valor histórico da relação de trabalho tradicional relaciona-se exactamente com a limitação da insegurança, da indefinição e da instabilidade criadas ao trabalho assalariado. Ao produzir-se determinada regulamentação, passou-se a integrar a protecção legal do trabalhador através do estabelecimento de determinados padrões que não podiam ser alterados, nem



por excesso, nem por defeito (limitações dos tempos de trabalho, salários mínimos obrigatórios, regulamentação para a contratação colectiva, subsídios de férias e do décimo terceiro mês, etc.). Paralelamente ao desenvolvimento da relação laboral, assistiu-se igualmente a grandes desenvolvimentos no campo da segurança social (protecção em caso de doença, de maternidade, ou de desemprego). A emergência de novas formas atípicas de trabalho vem alterar todo um conjunto de conquistas e direitos laborais adquiridos, surgindo frequentemente desprovidas de segurança laboral e com menor protecção social. Deve-se igualmente questionar em que medida é que, este novo paradigma contribui para o maior bem-estar do trabalhador. Em nossa opinião, esta questão é muito problemática e depende do ponto de vista de quem a interpreta. Se, por um lado, vai permitir a sobrevivência de muitas organizações, tornando-as mais ágeis e competitivas, por outro, vai também contribuir para o aumento da precariedade e insegurança laborais de muitos trabalhadores, originando diminuição do poder de compra, sobretudo dos mais desfavorecidos. A nosso ver, importa que estas novas formas atípicas de trabalho que as organizações tendem amiúde a implementar não façam olvidar a responsabilidade social<sup>70</sup> que compete às empresas. Este conceito é extremamente actual e frequentemente apontado, mas muitas vezes centralizado na dimensões ambiental ou económicas (que aparentemente dão mais visibilidade à empresa), negligenciando a componente social na sua dimensão interna, que integra acções orientadas para a gestão do elemento humano que compõe a sua matriz social.

**3º. A introdução de novas tecnologias veio alterar o *layout* e a forma de organização do trabalho** – Desde os primórdios da humanidade que o progresso sempre carregou consigo pontos de vista contraditórios e de alguma conflitualidade. Seria, no entanto, uma insensatez negar os benefícios que a vertiginosa evolução das tecnologias proporcionou ao ser humano aos mais diversos níveis, nomeadamente assegurando-lhe condições de existência cada vez mais confortáveis e contribuindo para o libertar das actividades laborais mais penosas. Os novos *modus operandi* que são sua consequência facilitam a vida das pessoas, mas comportam igualmente aspectos menos positivos ou menos gratificantes. As evidências encontradas ao longo desta

---

<sup>70</sup> Santos e col. (2005) apontam três grandes dimensões da responsabilidade social das empresas, cada uma com uma componente interna e externa: a dimensão social, a dimensão económica e a dimensão ambiental. Ao longo de 28 páginas, os autores especificam os diversos indicadores de cada uma delas para cada uma das orientações (interna/externa).

dissertação vão nesse sentido: por um lado, as alterações a nível da organização temporal e material do trabalho parecem produzir resultados positivos em termos de equilíbrio psicológico do indivíduo e na vinculação deste à organização; todavia, as alterações ao nível da organização social (nomeadamente em termos de identidade, expectativa, conflito e ambiguidade de papel) parecem não acompanhar a mesma tendência. Seria importante ocorrer nas organizações um esforço significativo no sentido de equilibrar estas dissonâncias, até porque as mesmas poderão constituir-se como fortes fontes stressoras e, dessa forma, interferir negativamente sobre a saúde mental (Danna & Griffin, 1999), o desempenho no trabalho (Cartwright & Cooper, 1977; Cooper *et al.*, 2001) e a satisfação profissional (Dobrevá-Martinova *et al.*, 2002; Lopopolo, 2002; Tucker *et al.*, 2005).

**4º. As implicações que esta dissertação ainda encerra centram-se nos seguintes aspectos:**

a) O desfazer da ideia pré-concebida que ainda povoa as mentes de algumas pessoas, de que o progresso (e consequentemente as alterações na forma de organização do trabalho dele decorrentes) é obrigatoriamente penoso e, como tal, que origina fortes resistências à mudança nos locais de trabalho. Como vimos, as novas formas de organização do trabalho também podem potenciar o equilíbrio psicológico do indivíduo e o bem-estar laboral. É necessário que sejam utilizadas estratégias adequadas para combater a resistência à mudança, sobretudo com o fornecimento de informação adequada de forma a que o indivíduo possa ficar cónscio daquilo que tem a ganhar com tais alterações e dessa forma relativizar as perdas.

b) O realçar a importância das características psicológicas do indivíduo, nomeadamente do optimismo e da esperança e na relevância que possuem no nosso quotidiano ao constituírem-se como capacidades que nos ajudam a enfrentar as adversidades do dia-à-dia. Elas não só tem grande impacto no equilíbrio psicológico do indivíduo, como também se constituem como importantes mediadoras das diferentes ocorrências quotidianas. Para nossa surpresa, apesar de ainda serem escassos os estudos realizados no contexto organizacional envolvendo a esperança (Luthans *et al.*, 2005), os resultados por nós obtidos são reveladores de que esta variável parece ter um efeito mediador

superior ao do optimismo. Será certamente uma variável a ser explorada e, como tal, a ter em conta em ulteriores estudos organizacionais.

Pelo que acabamos de referir, parece-nos desejável que as pessoas possam desde muito cedo saber como potenciar estas capacidades. Assim, no que respeita ao **optimismo** e considerando que o mesmo deriva em grande parte das atribuições causais face aos sucessos e insucessos, é incontroverso que uma forma de desenvolver esta capacidade psicológica positiva é através da gestão dessas mesmas atribuições. Assim, (i) podem as organizações realizar acções específicas que facultem aos indivíduos as ferramentas de que estes necessitam para gerirem eficazmente essas atribuições; (ii) podemos também indicar as experiências positivas de mestria, as quais apresentam também um papel relevante no desenvolvimento do optimismo, sendo que a sua ocorrência continuada propicia a criação de crenças optimistas relativamente ao quanto as “coisas vão correr bem” (Lopes & Cunha, 2005); (iii) Marujo, Neto & Perloiro (2006) sugerem ainda que um discurso interno positivo é um passo estruturante para se ser um optimista.

As estratégias que contribuem para o aumento da **esperança**, apontadas por Luthans & Youssef (2004), incidem sobre (i) o estabelecimento de objectivos claros, realistas, mensuráveis, específicos e desafiantes; (ii) a delegação de responsabilidades; (iii) o desenvolvimento de estratégias de *stepping* (divisão dos objectivos complexos, difíceis e de longo-prazo em passos mais pequenos); (iv) a promoção do *empowerment*, uma vez que fornece aos indivíduos um elevado sentido de controlo; (v) a promoção do planeamento contingencial em que são exploradas várias vias alternativas, as quais levam os indivíduos a sentir-se preparados para se depararem com as mais variadas e múltiplas situações; (vi) a promoção do ensaio mental, em que o indivíduo visualiza acontecimentos futuros importantes e antecipa possíveis barreiras que venham a surgir, elaborando mentalmente vias alternativas para ultrapassar essas mesmas barreiras, e (vii) a reavaliação de objectivos, ou seja, perante determinadas situações de impasse, os indivíduos devem ter a capacidade para reajustar os seus objectivos e, desse modo, evitar a emergência de “falsas esperanças”.

c) O alertar para a importância dos contratos psicológicos e suas implicações. Sobre eles importa lembrar que são modelos mentais que as pessoas utilizam para enquadrar promessas laborais e estabelecer relações de confiança com a organização (Rousseau,

1995). Podemos mesmo dizer que são o resultado da interpretação e da representação que os trabalhadores fazem dos seus deveres e direitos para com a entidade em que trabalham. Por outras palavras, os contratos psicológicos resultam daquilo que os trabalhadores pensam ser a sua obrigação para com a empresa e, simultaneamente, das retribuições e garantias que a empresa, por seu turno, lhes deve. Face ao que precede, achamos relevante chamar a atenção de todos aqueles que possuem responsabilidades na gestão de pessoas para a importância da correcção e/ou manutenção desse entendimento e do significado que uma tal violação poderá acarretar, quer para o indivíduo, quer para as organizações, corroborando, assim, com evidências empíricas, a importância que os diferentes autores têm atribuído a este constructo. Não devemos igualmente ignorar que a realidade é um conjunto de vivências que gera expectativas e que estas criam construções sociais cuja manutenção influencia a noção que se tem de bem-estar *stricto sensu* (experiências hedonistas/bem-estar percebido), com as quais se atinge a felicidade, entendida como fim supremo (*eudaimonia*).



## Referências

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Milton Keynes: Open University Press.
- Alberoni, F. (2001). *A esperança*. Lisboa: Editora Bertrand.
- Albuquerque, A. & Troccóli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 20, 153-161.
- Alcover de la Hera, C. M. (2000). El lugar del contrato psicológico en las relaciones laborales actuales. In E. A. Tomás, C. Remeseiro & Alonso, J. A. F. (Edts.), *Psicología del trabajo de las organizaciones y de los recursos humanos: nuevas aproximaciones* (pp. 29-35). Madrid: Biblioteca Nueva,
- Alcover de la Hera, C. M., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F. & Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill Editores.
- Akhtar, S. (1996). "Someday ..." and "if only ..." fantasies: Pathological optimism and inordinate nostalgia as related forms of idealization. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 44, 723-753.
- Allardt, E. (1996). Temer, amar, ser: una alternativa al modelo sueco de investigación sobre el bienestar. In M. Nussbaum & A. Sen (comps.), *La calidad de vida* (pp. 126-134). México: FCE.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Allen, N. J. & Mayer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In R. D. Goffin & R. Helmes (eds.), *Problems and solutions in human assessment: honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285-314). Norwell, MA: Kluwer Academic.
- Allport, G. (1956). *The individual and his religion*. New York: The MacMillan Company.
- Anaut, M. (2005). *A resiliência – ultrapassar os traumatismos*. Lisboa: Climeosi Editores.
- Andrade, S. A., Santos, D. N., Bastos, A. C., Pedromônico, M. R. M., Almeida-Filho, N. de & Barreto, M. L. (2005). Ambiente familiar e desenvolvimento cognitivo infantil: uma abordagem epidemiológica. *Revista de Saúde Pública*, 39, 4, 606-611.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Andrews, F. M. & Robinson, J. P. (1991). Measures of subjective well-being. In J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*, vol. 1, (pp. 61-114). San Diego, CA: Academic Press.

- Anderson, S. & Rodin, J. (1989). Is bad news always bad?: Cue and feedback effects on intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 449-467.
- ANE (1999). *Manual de teletrabalho*. Matosinhos: Associação Nacional de Empresários.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Antonovsky, A. (1984). The sense of coherence as a determinant of health. In J. D. Matarazzo, S. M. Weiss, J. A. Herd, N. E. Miller & S. M. Weiss (eds.). *Behavioral health* (pp. 114-129). New York: John Wiley & Sons.
- Araújo, E. R. & Bento, C. (2002). *Teletrabalho e aprendizagem: contributos para uma problematização*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Argyris, M. (1960a). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey.
- Argyris, M. (1960b). *The social psychology of work*. London: Penguin.
- Arnold, J. & Davey, K. M. (1999). Graduate's work experiences as predictors of organizational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter? *Applied Psychology: an International Review*, 48, 211-238.
- Aroian, L. A. (1947). The probability function of the product of two normally distributed variables. *The Annals of Mathematical Statistics*, 18, 265-271.
- Aronson, E. (2002). *O animal social*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Backer, H. E. & Feldman, D. C. (1990). Strategies of organizational socialization and their impact on newcomer adjustment. *Journal of Managerial Issues*, 2, 198-212.
- Baiocchi, A. C. & Magalhães, M. (2004). Relações entre processos de comprometimento, enriquecimento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5 (1), 63-69.
- Balart, M. J. & Vicente, D. (2000). ¿El trabajo: bendición o castigo? In E. A. Tomás, C. Remeseiro e J. A. Fernández (eds.). *Psicología del trabajo de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1998). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology and Health*, 13, 623-649.
- Banks, M. H., Clegg, C. W., Jackson, P. R., Kemp, N. J., Stafford, E. M. & Wall, T. D. (1980). The use of the General Health Questionnaire as an indicator of mental health in occupational studies. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 187-194.
- Barksdale, K. & Renn, R. W. (1977). A field study of the effects of a new pay-for-performance compensation plan on perceived organisational support and attendance: a psychological contract and justice perspective. *Group and Organizational Management*.
- Barksdale, K. & Shore, L. M. (1977). A typological approach to examine psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barros, J. (1998). Optimismo: teoria e avaliação (proposta de uma nova escala). *Psicologia, Educação e Cultura*, 2 (2), 295-308.
- Barros, J. (2003). Esperança: Natureza e avaliação. *Psicologia, Educação e Cultura*, 7 (1), 83-106.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Silva, E. E. C., Barreiros, B. C. & Lisboa, C. P. (2008). Enrincheiramento organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In A.P. Noronha, C. Machado, L.S. Almeida, M. Gonçalves, S. Martins & Vera Ramalho. *Actas da XIII Conferência internacional: Avaliação psicológica, formas e contextos*. Braga: Psiquilibrios (CD-Rom).
- Becker, T. E. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bedeian, A. G. (2002). Issues in the dimensional structure of career entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 247-250.
- Begley, T. M. & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 552-556.
- Bensing J. M., Verhaak P. F. (1994). Psychische problemen in de huisartspraktijk veelvormiger en diffuser dan in de psychiatrie.[Mental problems in family practice more variable and diffuse than in psychiatry]. *Ned Tijdschr Geneeskde*, 138 (3), 130-135.
- Berscheid, E. & Walster, E. (1978). *Interpersonal attraction*. Reading: Addison-Wesley.
- Bertrand, Y. & Guillement, P. (1994). *Organizações: uma abordagem sistêmica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bilhim, J. A. F. (2001). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. (2ª Ed). Lisboa: Edições do ISCSP.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições do ISCSP.
- Blanchard, E. B. (1982). Behavioral medicine: past, present, and future. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 50 (6), 795-796.
- Blanco, A. & Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, 17, 4, 582-589.
- Blau, G. (2001). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Boniface, P. (2000). *Atlas das relações internacionais*. Lisboa: Plátano Editora.
- Borges, L. O. & Argolo, J. C. T. (2002). Adaptação e validação de uma escala de bem-estar psicológico para uso em estudos ocupacionais. *Avaliação Psicológica*, 1, 17-27.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. Londres: John Wiley & Sons.



- Bragança, N. A. N. (2006). Contrato psicológico. In J. F. S. Gomes, M. P. Cunha & A. Rego (orgs.). *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI* (pp. 27-42). Lisboa: RH editora.
- Brannon, L. & Feist, J. (2001). *Psicología de la salud*. Madrid: Paraninfo Thomson Learning.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work In the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Bravo, M. J., F., Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. In J.M. Peiró & F. Prieto (eds), *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. I). Madrid: Síntesis.
- Brown, J. D. (1986). Evaluations of self and others: Self-enhancement biases in social judgements. *Social Cognition*, 4, 353-376.
- Bruning, N. S. & Snyder, R. A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 26, 485-491.
- Bruto da Costa, A. (2001). Globalização e exclusão social. In *Globalização e Democracia: os desafios do século XXI*, (pp. 29-39). Lisboa: Edições Colibri.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais – introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta Editores.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 533-546.
- Buehler, R., Griffin, D. & Ross, M. (1994). Exploring the “planning fallacy”: Why people underestimate their task completion times. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 366-381.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26, 509-532.
- Caetano, A. (2000). Formação de impressões. In J. Vala & M.B. Monteiro (coords.), *Psicologia Social*, (pp. 89-124). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M.V. Cabral, J. Vala e J. Freire (orgs.), *Trabalho e cidadania*, (pp. 97-121). Lisboa: ICS/ISSP.
- Camara, P. (2008). *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Lisboa: D. Quixote.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 731-739.
- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *The American Behavioral Scientist*, 47 (6), 766-790.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1977). *Managing workplace stress*. London: Sage Publications.
- Carochinho, J. A. (1998). *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores contrastantes*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e Organizacional, na área de especialização de Comportamento Organizacional, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal.

- Carochinho, J. A. (2002). Assertividade e compromisso organizacional: Evidencias de um estudo empírico. *Psicologia – Teoria, Investigação e Prática*, 1 (2), 37-52.
- Carochinho, J. A. (2005). *Compromisso organizacional e a percepção de risco numa amostra de professores portugueses pertencentes ao ensino público e privado*. Trabalho de investigação tutelado, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.
- Carochinho, J. A. (2006a). Estudo de adaptação e validação do GHQ-12 de Goldberg para a língua portuguesa e considerações sobre a sua utilização em estudos ocupacionais. In C. Machado, L. Almeida, M. A. Guisande, M. Gonçalves e V. Ramalho, (coords.), *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos XI* (pp. 257-267). Braga: Psiquilíbrios.
- Carochinho, J.A. (2006b). Tradução e adaptação e validação de um conjunto de escalas de bem-estar psicológico. In C. Machado, L. Almeida, M. A. Guisande, M. Gonçalves e V. Ramalho, (coords.), *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos XI* (pp. 63-71). Braga: Psiquilíbrios.
- Carochinho, J. A. (2006c). O compromisso organizacional nas forças policiais portuguesas: Um estudo fundamentado no modelo de Meyer e Allen. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 65-77.
- Carochinho, J. A. & Domínguez, J. L. (2006). As escalas de Compromisso Organizacional de Meyer e Allen: adaptação e validação da versão para professores. In C. Machado, L. Almeida, M. A. Guisande, M. Gonçalves e V. Ramalho, (coords.), *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos XI* (pp. 645-655). Braga: Psiquilíbrios.
- Carochinho, J. A. & Dominguez, J. L. (2008). Construção e validação de uma escala destinada a avaliar a percepção de riscos nos professores. In A. P. Noronha, C. Machado, L. S. Almeida, M. Gonçalves, S. Martins & V. Ramalho (Coords.) *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, XIII*, 323-334 [CD Rom]. Braga: Psiquilíbrios.
- Carochinho, J. A. & Ferreira, M. A. (2003). A satisfação no trabalho: breves considerações teóricas sobre o constructo e estudo Psicométrico da escala de satisfação no trabalho do OSI. *Psicologia – Teoria, Investigação e Prática*, 2, 339-355.
- Carochinho, J. A., Matos, S. & Pinho, D. (2004). Estudo psicométrico do “Psychological Contract Inventory (PCI) de Denise Rousseau”, *Revista de Psicologia Militar*, 15, 181-192.
- Carochinho, J. A., Neves J.G. & Jesuino, J. C. (1998). *Organizational Commitment* o conceito e a sua medida: adaptação e validação do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia – Teoria, Investigação e Prática*, 3, 2, 269-282.
- Carochinho, J. A., Almeida, C., Amado, C., Nunes, C. & Doroteia, L. (2003). Estudo psicométrico da “Psychological Contract Scale” (PCS) de Millward e Hopkins. *Revista de Psicologia Militar*, 14, 217-225.
- Carochinho, J. A., Diogo, R., Quinas, A., Santos, M. & Ferreira, D. (2002a). *As escalas de compromisso organizacional de Meyer e Allen: um estudo exploratório sobre a sua validade*. Comunicação apresentada no V Simpósio sobre Comportamento Organizacional da Associação Portuguesa de Psicologia. Braga: Universidade do Minho.
- Carochinho, J. A., Durão, I., Duarte, S., Ferreira, M. & Pinho, A. (2002b). *Compromisso organizacional e compromisso para com o trabalho: contributos para a destrinça conceptual*. Comunicação apresentada no V Simpósio sobre Comportamento Organizacional da Associação Portuguesa de Psicologia. Braga: Universidade do Minho.
- Carvalho da Silva, M. (2007). *Trabalho e sindicalismo em tempo de globalização*. Lisboa: Círculo de Leitores/Temas e debates.

- Carver, C. S. & Scheier, M. (2003). Optimism. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (eds.), *Positive psychological assessment: a handbook of models and measures* (pp. 75-89). Washington DC: American Psychological Association.
- Castanheira, L. & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato Psicológico. *Psicologia*, XIII (1-2), 99-125.
- Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2005). Características dos contratos psicológicos dos trabalhadores temporários na indústria. *Psychologica*, 38, 65-82.
- Chambel, M. J. & Curral, L. (1995). *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Chang, E. C. (1998). Does dispositional optimism moderate the relation between perceived stress and psychological well-being: A preliminary investigation. *Personality and Individual Differences*, 25, 233-240.
- Chang, E. C., D’Zurilla, T. J. & Maydeu-Olivares, A. (1994). Assessing the dimensionality of optimism and pessimism using a multimeasure approach. *Cognitive Therapy and Research*, 18, 143-160.
- Cheyne, A., Cox, S., Oliver, A. & Tomas, J. (1998). Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity. *Work and Stress*, 12, 255-271.
- Chiavenato, I. (2003). *Os novos paradigmas. Como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Edições Atlas.
- Chomsky, N. (2001). *El beneficio es lo que cuenta: Neoliberalismo y orden global*. Barcelona: Crítica.
- Chomsky, N. (2002). *O lucro ou as pessoas? Neoliberalismo e ordem global*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Coffin, R. J. & MacIntyre, P. D. (1999). Motivational influences on computer-related affective states. *Computers in Human Behavior*, 15 (5), 549-569.
- Constâncio (1999). Globalização: a aventura obrigatória. In *Notícias do Milénio*. Lisboa: Edições do DN.
- Cook, T. D. & Reichardt, Ch. S. (1995). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: a review and a critique of theory, research, and applications*. California: Sage Publications.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing na integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131 (2), 241-259.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience Works. *Harvard Business Review*, 80 (5), 46-55.
- Crocker, J. & Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological Bulletin*, 130, 392-414.
- Cronbach, L. J. (1957). The two disciplines of psychology. *American Psychologist*, 12, 671-684.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Edições D. Quixote.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 5ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 847-858.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 3, 357-384.
- Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: findings from the nun study. *Personality Processes and Individual Differences*, 80 (5), 804-813.
- DeNeve, K. M. & Cooper, H. (1998). The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 197-229.
- Deus Pinheiro, J. (2001). Da globalização ao governo mundial. In *Globalização e Democracia: os desafios do século XXI*, (pp. 111-117). Lisboa: Edições Colibri.
- Diamantopoulos, A. & Schlegelmich, B. B. (1997). *Taking the fear out of data analysis*. London: The Dryden Press.
- Díaz, D. & Blanco, A. (2005). La relación del bienestar subjetivo, bienestar psicológico y bienestar social (coherencia social) com la salud. In J. Romay Martínez, J. Salgado Velo, M. Romaní de Gabriel & D. Robla Santos (comps.), *Psicología de las organizaciones, del trabajo y recursos humanos y de la salud* (pp. 561-566). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Diener, E. & Emmons, E. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Psychology*, 47, 1105-1117.
- Diener, E. & Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well-being: A nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 926-935.
- Diener, E., Smith, H. & Fujita, F. (1995). The personality structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 130-141.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Dobrevá-Martinová, T., Villeneuve, M., Strickland, L. & Matheson, K. (2002). Occupational roles stress in the Canadian forces: It's association with individual and organizational well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 111-121.
- Domínguez, J. L. & Real, J. E. (1997). Accidentalidad laboral y atribución causal. *Boletín de psicología*, 54, 7-24.
- Drenth, P. J. D. (1991). Work meanings: a conceptual, semantic and developmental approach. *European Work and Organizational Psychologist*, 1, 125-133.
- Drucker, P. F. (2002). Knowledge work. *Executive Excellence*, 19 (10), 12-16.

- Duarte, A. & Cunha, M. P. (2000). Congruência organizacional: impactos na satisfação, implicação e intenção de saída. *Psychologica*, 23, 165-175.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. e Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Dykman, B. M. (1998). Integrating cognitive and motivational factors in depression: Initial tests of a goal-orientation approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 139-158.
- Edwards, A. L. (1953). *Manual for the Edwards Personal Preference Schedule*. New York: Psychological Corporation.
- Edwards, A. L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*. New York: Dryden Press.
- Ettighoffer, D. (1992). *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*. Paris: Éditions Odile Jacob.
- Ezoe, S. & Morimoto, K. (1994). Behavioral. Lifestyle and mental health status of Japanese factory workers. *Preventive Medicine*, 23, 98-105.
- Fabregat, M. B. A. & Gallego, E. C. (2002). Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la psicología. *Papeles del psicólogo*, 83, 100-105.
- Farrell, M. P., Heinemann, G. D. & Schmitt, M. H. (1986). Informal roles, rituals, and styles of humor in interdisciplinary health care teams. Their relationships to stage of group development. *International Journal of Small Group Research*, 2, 143-162.
- Fernández, A. R. & Martín, V. Z. (2009). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. In A. R. Fernández, V. Z. Martín & J. M. G. González (Coords.). *Psicología del Trabajo* (pp.19-43). Madrid: Pirámide.
- Ferreira, J. M. C. (2001). A escola das relações humanas. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferris, K. R. & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
- Fiolhais, R. (1995). *Sobre as implicações jurídico-laborais do Teletrabalho subordinado em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos. ISCTE, Lisboa, Portugal.
- Fiolhais, R. (2000). Teletrabalho e gestão dos recursos humanos. In A. Caetano e J. Vala (orgs.), *Gestão de Recursos humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to the theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Folkman, S. & Lazarus, R. (1980). An analysis of coping in a middle aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Fonte, C. & Freire, T. (2006). Experiências ótimas (flow), qualidade de vida e bem-estar no desenvolvimento de indivíduos. *6º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde – Actas* (pp. 7-12). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Freire, J. (1997). *Variações sobre o tema trabalho*. Porto: Edições Afrontamento.
- Frutos, B., Ruiz, M. A. & San Martín, R. (1988). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.
- Furnham, A. and Lewis, A. (1986) *The economic mind: the social psychology of economic behaviour*. Brighton: Wheatsheaf.
- Gaertner, K. N. & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organizations. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Galinha, I. & Pais Ribeiro, J. L. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. *Psicologia, saúde & doenças*, 6 (2), 203-214.
- Gamassou, C. E. (2004). Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines. *Les cahiers du CERGOR*, 1. Paris: Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- Garcia, C. Y. (2000). *El amor desde la psicología social – ni tan libres, ni tan racionales*. Madrid: Pirámide.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33 (3), 270-281.
- Gil Rodríguez, F. & Alcover de la Hera (1999). *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P. & Moreno-Jiménez, B. (2007). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P. & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Giorgi, L. & Marsh, C. (1990). The protestant work ethic as a cultural phenomenon. *European Journal of Social Psychology*, 20, 499-517.
- Giovannini, D., Bitti, P.E.R., Sarchielli, G. & Speltini, G. (1986). *Psychologie et santé*. Liège: Mardaga.
- Glisson, C. & Durik, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations. *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.
- Goldberg, D. P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire. A technique for the identification and assessment of non-psychotic psychiatric illness*. London: Oxford University Press.
- Goldberg, D. P. (1978). *Manual of the General Health Questionnaire*. Windsor: National Foundation for Educational Research.
- Goldberg, D. P. & Hillier, V. F. (1979). A scaled version of the general health questionnaire. *Psychological Medicine*, 1, 139-45.

- Gómez, D. E. (1996). Salud y prevención en la sociedad del bienestar. In D. E. Gómez & X. L. Saburido (eds.), *Salud y prevención: nuevas aportaciones desde la evaluación psicológica*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- González-Romá, V., Lloret, S. & Espejo, B. (1993). Comparación de los modelos de medida del Cuestionario de Salud General (GHQ-12). *Psicológica*, 14, 259-268.
- Good, B. (1998). *Comment faire de l'anthropologie médicale?* Paris: Plessis-Robinson, Institut Synthélabo.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A. & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 65 (4), 479-499.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490.
- Gouveia, T. P. (2001). A globalização como fenómeno de homogeneização cultural. In *Globalização e Democracia: os desafios do século XXI* (pp. 13-21). Lisboa: Edições Colibri.
- Gouveia, V. V., Chaves, S. S., Oliveira, I. C. P., Dias, M. R., Gouveia, R. S. V. & Andrade, P. R. (2003). A utilização do QSG 12 na população geral: estudo da sua validade de constructo. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 19, 3, 241-248.
- Gracia, F., Peiró, J. M. & Ramos, J. (1996). Aspectos temporales del trabajo. In J. M. Peiró & F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. I). Madrid: Síntesis.
- Green, J. & D'Oliveira, M. (1991). *Testes estatísticos em psicologia*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Griffin, R. W. & Batenman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C.L. Cooper & I. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2. New York: Wiley.
- Guest, D. E. (2004). The psychological of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541-555.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 1, 15-23.
- Hackman, J. R. & Oldhan, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hamilton, D. L. & Zanna, M. P. (1972). Differential weighing of favourable and unfavourable attributes in impression of personality. *Journal of Experimental Research in Personality*, 6, 204-212.
- Hare, A. P. (1985). *Criatividade y pequeños grupos*. Madrid: Pirámide.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Herzlich, C. (1969). *Santé et maladie. Analyse d'une représentation sociale*. Paris/La Haye: Mouton.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hobuss, J. (2002). *Eudaimonia e auto-suficiência em Aristóteles*. Pelotas: Edição Universitária. Universidade Federal de Pelotas.
- Hontangas, P. M. & Peiró, J. M. (1996). Ajuste persona-puesto. In J. M. Peiró & F. Prieto (Dirs.). *La actividad Laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Hoorens, V. (1996). Sufficient grounds for optimism? The relationship between perceived controllability and optimistic bias. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 15 (1), 9-52.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Huey, S. J. & Weisz, J. R. (1997). Ego control, ego resiliency, and the five-factor model as predictors of behavioral and emotional problems in clinic-referred children and adolescents. *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 404-415.
- Hulin, C. (1990). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol 2 (pp. 445-506). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1587.
- Hunter, A. & Chandler, G. (1999). Adolescent resilience image. *Journal of Nursing Scholarship*, 31 (3), 243-247.
- IMF (1997). World economic outlook. Retirado em 18 de Fevereiro de 2009 da World Wide Web: <http://www.imf.org/external/pubs/weomay/chapter3.pdf>
- Jahoda, M. (1979). The impact of unemployment in the 1930s and the 1970s. *Bulletin of the British Psychological Society*, 32, 309-314.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment and unemployment: values, theories and approaches in social research. *American Psychologist*, 36, 181-191.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: a social-psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Job, F. P. P. (2003). Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. *Tese de Doutorado em Administração de Empresas*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Jodelet, D. (1989). *Folies et representations sociales*. Paris: PUF.
- Jones, R. A. & Murphy, E. (1979). Severity of psychiatric disorder and the 30-item General Health Questionnaire. *British Journal of Psychiatry*, 134, 609-616.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Is positiveness in organizations always desirable? *Academy of Management Executive*, 18, 151-155.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187-201.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kenny, A. D. (2008). *Mediation*. Retirado em 28 de Janeiro de 2008 da World Wide Web: <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>.



- Kessler, R., Price, R. & Wortman, C. (1985). Social factors in psychopathology: stress social support, and coping process. *Annual Review of Psychology*, 36, 531-572
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology*, 61, 2, 121-140.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.
- Klaczynski, P. & Fauth, J. (1996). Intellectual ability, rationality, and intuitiveness as predictors of warranted and unwarranted optimism for future life events. *Journal of Youth and Adolescence*, 25 (6), 755-773.
- Kleinman, A. (1992). *Patients and healers in the context of culture. An exploration of the borderland between Anthropology, Medicine and Psychiatry*. Berkeley: University of California Press.
- Kobasa, S. C. (1979). Stress life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 707-717.
- Korman, A. & Korman, R. (1980). *Career success/personal failure*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Le Boterf, G. (1998). *L'ingénierie des compétences*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Leiria, A. C., Palma, P. J. & Cunha, M. P. (2007). O contrato psicológico em organizações empreendedoras: perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 1, 67-94.
- León Rubio, J. M. (2004). *Psicología de la salud y de la calidad de vida*. Barcelona: Editorial UOC.
- León Rubio, J. M. (2006). Del modelo biomédico al modelo biopsicosocial: bases para la construcción de una psicología social de la salud. *Psiconomía*, 3, 75-94.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1977). *Psicología del trabajo. Enfoques y técnicas*. Madrid: Pablo del Rio Editor.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1983). *Introdução à psicologia do trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Levinson, H. (1962). *Organizational diagnosis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Levitt, T. (1983). *The marketing imagination*. New York: The Free Press.
- Lévy-Leboyer, C. (1987). Le travail comme activité et comme valeur. In J.C. Sperandio & C. Lévy-Leboyer (eds.). *Traité de psychologie du travail* (pp. 19-36). Paris: PUF.

- Lévy-Leboyer, C. (1996). *Le bilan des compétences*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Madrid: Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C. & Rolland, J. P. (2003). *La psychologie du travail*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Lima, M. L. (2003). Terramotos, amor e outras coisas perigosas: uma abordagem psicossociológica da percepção de riscos. In M. L. Lima, P. Castro & M. Garrido (orgs.), *Temas e debates em psicologia social* (pp. 225-245). Lisboa: Livros Horizonte.
- Lopes, A. & Reto, L. (1983). Da manufactura às novas formas de organização do trabalho – a ordem de um percurso. *Análise Psicológica*, 3 (III), 277-294.
- Lopes, M. & Cunha, M. P. (2005). All that glitters is not gold: A critically-constructive analysis of positive organizational behaviour. Retirado em 5 de Março de 2009 da World Wide Web: <http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2006/wp498.pdf>.
- López, M. M., Álvaro, A. R., Santos, E. P., Sánchez, A. B. S. O. & Colomina, A. V. (2002). *Instrumentos de evaluación en salud mental*. Madrid: Pirâmide.
- Lopez, S. J., Snyder, C. R. & Pedrotti, J. T. (2003). Hope: many definitions, many measures. In S. J. Lopez, & C. R. Snyder (eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 91-107). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Lopopolo, R. B. (2002). The relationship of role-related variables to job satisfaction and commitment to the organization in a restructured hospital environment. *Physical Therapy*, 82, 984-999.
- Lucas, R. E., Diener, E. & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616-628.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*, (10<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koeller.
- Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, (2), 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, 40, 4, 219-236.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007). *Psychological capital. Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.

- Machado, J. P. (1981). *Grande dicionário da língua portuguesa*, Vol. X. Lisboa: Amigos do Livro.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contracts: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Maddux, C. (1991). Integration versus computer labs: an either/or proposition? *Educational Technology*, 31, 36-43.
- Magaletta, P. R. & Oliver, J.M. (1999). The hope construct, will, and ways: their relations with self-efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 55 (5), 539-51.
- Marcos, L. R. (2006). *A força do optimismo*. Lisboa: Esfera dos Livros.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: edições Sílabo.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Marques, C. A. (1996). Comportamento organizacional e gestão: perspectivas e aplicações. In C. A. Marques & M. P. Cunha (orgs.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: D. Quixote.
- Marsh, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marsh, R. M. & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Marshall, G. N. (1980). *Presbyteries and profits: calvinism and the development of capitalism in Scotland*. Oxford: Clarendon Press.
- Marshall, G. N. & Lang, E. L. (1990). Optimism, self-mastery, and symptoms of depression in women professionals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 132-139.
- Marshall, G. N., Wortman, C. B., Kasulas, J. W., Hervig, L. K. & Vickers, R. R. (1992). Distinguishing optimism from pessimism: relations to fundamental dimensions of mood and personality. *Journal of Personality*, 62, 1067-1074.
- Martínez, I. M., Gimeno, M. A. & Prieto, F. (2001). Creencias y actitudes de los agentes organizacionales respecto a las nuevas tecnologías y la formación. In M. Salanova, R. Grau & J. M. Peiró (eds.), *Nuevas tecnologías y formación continua en la empresa. Un estudio psicosocial* (pp. 97-118). Castellón: Universitat Jaume I.
- Martinez, L. & Ferreira, A. (2007). *Análise de dados com SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marujo, M. H., Neto, L. M. & Perloiro, M. F. (1999). *Educar para o optimismo*. Lisboa: Editorial Presença.
- Maslow, A. (1968). *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand.
- Mathieu, J. E. & Zajac, M. D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequencess of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14.

- McFarlin, D. B. & Blaskovich, J. (1981). Effects of self-esteem and performance feedback on future affective preferences and cognitive expectations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 521-531.
- Méda, D. (1999). *O trabalho – um valor em vias de extinção*. Lisboa: Edições Fim de Século.
- Mertens, L. (2000). *Iso9000 y competencia laboral : el aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización*. Comunicação apresentada no Foro Mundial INLAC, Veracruz, Mexico.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1977). *Commitment in the workplace*. London: Sage.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michel, S. (1989). *Peut-on gérer les motivations?* Paris: PUF.
- Millward, L. J. & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15 (pp. 1-61). London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. L. (1998). Psychological contracts, organizational commitment and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 16, 1530-1556.
- Moreno, B. & Ximénez, M. C. (1996). Evaluación de la calidad de vida. In G. Buéla-Casal, V. E. Caballo & J. C. Sierra (eds). *Manual de evaluación en psicología clínica y de la salud* (pp. 1045-1070). Madrid: Editorial Siglo XXI.
- Morris, J. H. & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3), 50-57.

- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: PUF.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- MOW International Research Team (1987). *The meaning of working: an international view*. London: Academy Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mozzicafreddo, J. P. (2002). Responsabilidade e cidadania na administração pública. *Sociologia Problemas e Práticas*, 40, 1-24.
- Mullins, L. J. (2004). *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. São Paulo: Bookman.
- Muniz, A. B. (2008). A globalização. In *Janus*. Lisboa: Universidade Autónoma.
- Neto, F. (2000). *Psicologia social*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Neto, L. M. & Marujo, H. A. (2007). Propostas estratégicas da psicologia positiva para a prevenção e regulação do stress. *Análise Psicológica*, XXV (4), 585-593.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora
- Neves, J. G., Simões, E. & Garrido, M. (2008). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais - Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nicholson, N. & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 10 (3), 397-407.
- Novo, R. F. (2003). *Para além da eudaimonia: o bem-estar psicológico em mulheres na idade adulta avançada*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Nunes, A. J. A. (2002). Neoliberalismo, globalização e desenvolvimento económico. *Boletim de Ciências Económicas*, XLV, 285-352.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Driscoll, M. P. & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197-209.
- O'Donnell, M. P. (1986). Definition of health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 1, 4-5.
- O'Reilly, C. A. & Caldwell, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Oliveira, J. (2004). *Psicologia positiva*. Porto: Edições ASA.
- Ovejero, A. (2006). *Psicología del trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Biblioteca Nueva.

- Pais Ribeiro, J. L. (1995). Adaptação de uma escala de avaliação da auto-eficácia geral. In L. Almeida & I. Ribeiro (eds.). *Avaliação psicológica: formas e contextos* (pp. 163-176). Braga: APPORT.
- Pais Ribeiro, J. L. (1999). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Pais Ribeiro, J. L. (2005a). *Introdução à psicologia da saúde*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Pais Ribeiro, J. L. (2005b). *O importante é a saúde. Estudo de adaptação de uma técnica de avaliação do estado de saúde – SF-36*. Oeiras: Fundação Merck Sharp & Dohme.
- Pais Ribeiro, J. L. (2006). Relação entre a psicologia positiva e as variáveis protectoras e a qualidade de vida e bem-estar como variáveis resultado. In I. Leal (coord.). *Perspectivas em psicologia da saúde* (pp. 231-244). Coimbra: Quarteto Editora.
- Palma, P. J., Cunha, M. P. & Lopes, M. P. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 93-114.
- Palomino, H. & Aloy, V. D. (1999). Sobre las fronteras jurídicas y sociales del trabajo asalariado en Argentina. *Comunicação apresentada no XXXI Encontro da ALAS*, Concepción, Chile.
- Parreira, A. (2006). *Gestão do stress e da qualidade de vida*. Lisboa: Monitor.
- Parreira, P. (2005). *Organizações*. Coimbra: Formasau, formação e saúde, Lda.
- Paully, I. M., Alliger, G. M. & Stone-Romeo, E. F. (1994). Construct validation of two unstruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), 724-228.
- Peeters, G., Gammaert, M. & Czapinski, J. (1997). Unrealistic optimism and positive-negative asymmetry: a conceptual and cross-cultural study of interrelationships between optimism, and pessimism, and realism. *International Journal of Psychology*, 32 (1), 23-34.
- Peiró, J. M. (1989). Desempleo juvenil y socialización para el trabajo. In J. R. Torregrosa, J. Begere & J. L. Álvaro (eds.), *Juventud, Trabajo y Desempleo: Un análisis Psicossociológico*. Madrid: Colección Encuentros.
- Peiró, J. M. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Peiró, J. M. & Salvador, A. (1993). *Control del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Peiró, J. M., Prieto, F. & Roe, R. A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. In J. M. Peiró & F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. I). Madrid: Síntesis Psicología.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, C., Seligman, M. I. & Vaillant, G. E. (1988). Pessimistic Explanatory style is a risk factor for physical illness: A thirty five year longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (1), 23-27.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Peterson, C. & Bossio, L. M. (2001). Optimism and physical well-being. In E.C. Chang (ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, and practice* (pp. 127-146). Washington: APA.

- Peterson, S. & Luthans, F. (2002). Does de manager's level of hope matter? Preliminary research evidence of a positive impact. *Proceedings of the 47<sup>th</sup> Annual Conference of the Midwest Academy of Management*.
- Pichot, P. (1977). *Os testes mentais*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Poeschl, G. (2006). *Análise de Dados na Investigação em Psicologia - Teoria e Prática*. Coimbra: Editora Almedina.
- Porter, L. W. & Smith, F. (1970). *The etiology of organizational commitment*. California: University of California.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, job satisfaction and turnover amng psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Prado Coelho, E. (2001). A globalização como fenómeno de homogeneização cultural, comentário. In *Globalização e Democracia: os desafios do século XXI*, (pp. 23-28). Lisboa: Edições Colibri.
- Price, J. & Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Prieto, F., Zornoza, A. M. & Peiró, J.M. (1997). *Nuevas tecnologias de la información en la empresa: una perspectiva Psicosocial*. Madrid: Síntesis.
- Prieto, F., Zornoza, A. M. , Orengo, V. & Peiró, J. M. (1996). Trabajo y nuevas tecnologías de la información. In J. M. Peiró & F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. I). Madrid: Síntesis.
- Quintanilla Pardo, I. (2003). *Empresas y Personas: gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Radcliffe, N. & Klein, W. (2002). Dispositional, unrealistic and comparative optimism: Differential relations with the knowledge and processing of risk information and beliefs about personal risk. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (6), 836-846.
- Ramos, A. (2000). Centralidade do trabalho. In M.V. Cabral, J. Vala e J. Freire (orgs.), *Trabalho e cidadania* (pp. 47-69). Lisboa: ICS/ISSP.
- Ramos, M. (2004). *Desafiando o desafio: prevenção do stresse no trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Ramos, N. (2004). *Psicologia clínica e da saúde*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Randall, D. (1987). Commitment and the organizations: the organization man revisited. *Academy of Managemet Review*, 12, 3, 460-471.
- Randall, D. M., Fedor, D. B. & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002a). *Comportamento de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGrawHill.

- Rego, A. (2002b). Empenhamento organizacional: factor de competitividade e/ou engenharia social? In *Competitividade através das pessoas* (pp. 7-23). Lisboa: RH.
- Rego, A. & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Anais do XXVI encontro da ANPAD*. Salvador, Brasil (CD-ROM).
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflit and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 508-514.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Reis, E. & Moreira, R. (1983). *Pesquisa de mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rhodes, S. R. & Steers, R. M. (1981). Conventional versus worker-owned organizations. *Human Relations*, 34, 1013-1035.
- Richmond, J. (1979). *Healthy people: the surgeon general's report on health promotion and disease prevention*. Washington: U.S. Department of Health, Education, and Welfare.
- Ripoll, P., Rodríguez, I. & Peiró, J. M. (1996). Desempleo. In J.M. Peiró & F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. II). Madrid: Síntesis Psicología.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract-a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contract and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245-259.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*. San Francisco: Josey-Bass.
- Rodríguez, Y. G. (1990). *Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de salud mental general y su utilidad en el área de psicología del trabajo*. In, J. M. Peiró (Coord.), Comunicaciones del II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos (Área 3: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (pp. 129-136). Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos
- Rodríguez, A., Zarco, V. & Ardid, C. (1993). Cuestiones conceptuales y metodológicas en torno al concepto y significado de bienestar social. *Intervención psicosocial*, II, 6, 17-28.
- Roe, R. (2002). Competences – a key towards the integration of theory and practice in work psychology. *Gedrag en Organisatie*, 15, 203-244.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Romeo, M. & Yepes, M. (2005). Estudio comparativo de competencias: psicología del trabajo en el ámbito de las relaciones laborales. In J. Romay Martínez, J. Salgado Velo, M. Román de Gabriel & D. Robla Santos (Comps.), *Psicología de las organizaciones, del trabajo y recursos humanos y de la salud* (pp. 25-32). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Romzek, B. (1989). Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, 32, 3, 649-661.



- Rosa, M. T. (2000). Trabalho precário: perspectivas de superação. *Colecção estudos e análises, 41*. Lisboa: Observatório do emprego e formação profissional.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perception of their own and their employees' obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour, 11*, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory. Technical report*. Pittsburg, PA: Heins School of Public Policy.
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organization. In L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Roussou, D. M., Hui, C. & Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China : investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 89* (2), 311-321.
- Royo, C. & del Cerro, A. (2005). Révision teórica de las competencias: su origen, concepto y escuelas más importantes. Hacia dónde se dirigen? In J. Romay Martínez, J. Salgado Velo, M. Romani de Gabriel & D. Robla Santos (comps.), *Psicología de las organizaciones, del trabajo y recursos humanos y de la salud* (pp. 453-460). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 1069-1081.
- Sager, J. K., Johnston, M. W. (1989), Antecedents and outcomes of organizational commitment: a study of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 9* (1), 30-41.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2000). Exposure to information technologies and its relation to burnout. *Behaviour & Information Technology, 19*, 385-392.
- Salavona, M., Gracia, F. J. & Peiró, J.M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. In J.M. Peiró & F. Prieto (eds.), *Tratado de psicología del trabajo* (vol. II). Madrid: Síntesis Psicología.
- Salvador, C. M. (2005). Validez predictiva de los componentes del cpmpromiso del cliente y su relación com la satisfacción. *Anales de Psicología, 21*, 2, 3166-3222.
- Sánchez-Cánovas, J. (1988). *Escala de bem-estar psicológico*. Madrid: CEGOC.
- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Santos, M. J. N., Silva, J. L. A., Sampaio, J. J., Henriques, P. L. & Eusébio, C. (2005). *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial*. Lisboa: Celta Editora.
- Sarriera, J. C., Schwarcz, C. & Câmara, S.G. (1996). Bem-estar psicológico: análise factorial da escala de Golberg (GHQ-12) numa amostra de jovens. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 9*, 293-306.
- Schalk, R. & Rousseau, D. M. (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 2* (pp. 133-142). Londres: Sage.
- Scheier, M. & Carver, C. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4*, 219-247.

- Scheier, M. & Carver, C. (1987). Dispositional optimism and physical well-being the influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, 55 (2), 169-210.
- Scheier, M., Carver, C. & Bridges, M. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (6), 1063-1078.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Sears, D. O. (1983). The person-positivity bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 233-250.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. P., Abramson, L. Y., Semmel, A. & Von Baeyer, C. (1979). Depressive attributional style. *Journal of Abnormal Psychology*, 88, 242-247.
- Seligman, M. E. P., Nolen-Hoeksema, S., Thornton, N. & Thornton, K. M. (1990). Explanatory style as a mechanism of disappointing athletic performance. *Psychological Science*, 1, 143-146.
- Semedo, C. S. & Dominguez, J. L. (2007). Relação entre bem-estar psicológico no trabalho e acidentes laborais. In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel & A.C. Martins (2007). *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, vol. III (pp. 243-254). Lisboa: Edições Colibri.
- Sen, A. (2001). Dix verités sur la mondialisation. *Le Monde* (19 de Julho).
- Sennett, R. (1980). *Authority*. New York: Vintage Books.
- Serrano, A. & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA Editora de informática.
- Shane, B. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Journal*, 11, 17-27.
- Shaw, M. (1978). *Group dynamics: the psychology of small group behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
- Shin, D. C. & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5 (1-4), 475-492.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (eds.), *Trends in organizational behaviour*, vol. 1 (pp. 91-109). London: John Wiley & Sons.
- Siglitiz, J. (2002). *A globalização: a grande desilusão*. Lisboa: Terramar.
- Silva, C. F., Silva, I. S., Silvério, J. A. & Macedo, F. (2000). Métrica de ritmos sociais. *Psicologia – Teoria, Investigação e Prática*, 2, 341-353.
- Simões, A., Ferreira, J., Lima, M., Pinheiro, M., Vieira, C., Matos, A. & Oliveira, A. (2000). O bem-estar subjectivo: estado actual dos conhecimentos. *Psicologia, Educação e Cultura*, 4 (2), 243-279.

- Siqueira, M. M. & Padovam, V. A. (2004). Influências de percepção de suporte no trabalho e de satisfação com o suporte social sobre bem-estar subjectivo de trabalhadores. *5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde – Actas* (pp. 659-664). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (4), 570-585.
- Snyder, C., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M. & Higgins, R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 321-335.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). Washington D C: American Sociological Association.
- Solinger, O. N., Olffen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83.
- Sousa, M. J. (1999). *Teletrabalho em Portugal, difusão e condicionantes*. Lisboa: FCA Editora de informática.
- Souza, A. L. (2000). *A reinvenção das organizações educacionais na sociedade do conhecimento: o uso da Internet em associações de educação à distância*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stroebe, W. & Stroebe, M. (1999). *Psicologia Social e saúde*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6, 2, 199-212.
- Tamayo, A. (2004). Introdução. In A. Tamayo (org.), *Cultura e saúde nas organizações*, (pp. 11-16). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A. & Souza, M. G. S. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (1), 27-35.
- Taylor, S. E. (1983). Adjustment to threatening events: a theory of cognitive adaptation. *American Psychologist*, 38, 1161-1173.
- Taylor, S. E. (1989). *Positive illusions: creative self-deception and the healthy mind*. New York: Basic Books.
- Teet, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analitic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: the biology of hope*. New York: Simon & Schuster.
- Torres, L. L. (1997). *Cultura organizacional escolar*. Oeiras: Celta Editora.

- Tucker, J. S., Sinclair, R. R. & Thomas, J. L. (2005). The multilevel effects of occupational stressors on soldiers: Well-being, organizational attachment and readiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 276-299.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Van Praag, B. & Fritjers, P. (1999). The measurement of welfare and well-being: The Leyden approach. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (eds.), *Well-Being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 413-433). New York: Russel Sage Foundation.
- Ventrella, S. W. (2002). *O poder do pensamento positivo nos negócios*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Vieira, C. M. C. (2005). Os valores como guias orientadores do comportamento: diferenças entre os sexos e implicações para a educação. In C. Vieira, A.M. Seixas, A. Matos, M. Pedroso de Lima, M. Vilar & M.R. Pinheiro (eds.), *Ensaio sobre o comportamento humano*. Coimbra: Almedina.
- Viniegras, C. R. V. G. (1999). Manual para la utilización del cuestionario de salud general de Goldberg. Adaptación cubana. *Revista Cubana de Medicina General Integrativa*, 15 (1), 88-97.
- Vitorino, A. (2001). Estado nacional, democracia e globalização. In *Globalização e Democracia: os desafios do século XXI* (pp. 145-153). Lisboa: Edições Colibri.
- Wagner, A., Ribeiro, L. S., Arteche, A. X. & Bornholdt, E. A. (1999). Configuração familiar e o bem-estar psicológico dos adolescentes. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 12 (1), 147-156.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178.
- Wallston, B. S. & Wallston, K.A. (1978). Locus of control and health: a review of the literature. *Health Education Monographs*, 6 (2), 107-117.
- Warr, P. B. (2003). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russel Sage Foundation.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (5), 806-820.
- Weinstein, N. D. & Klein, W. M. (1996). Unrealistic optimism: Present and future. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 15 (1), 1-8.
- Weiss, H. M. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2<sup>nd</sup> ed., vol. 2 (pp. 171-221). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-17.

- White, M., Parks, J., Gallagher, D., Tetrault, L. & Wakabayashi, M. (1995). Validity evidence for the Organizational Commitment Questionnaire in the Japanese corporate culture. *Educational and Psychological Measurement*, 55 (2), 278-290.
- WHO (1978). Saúde Para Todos no Ano 2000. *Declaração de Alma-Ata apresentada na conferência internacional sobre cuidados primários de saúde realizada em Alma-Ata na URSS de 6 a 12 de Setembro*. (disponível em <http://www.opas.org.br/coletiva/uploadArq/Alma-Ata.pdf>).
- WHO (1986). *Ottawa Charter for Health Promotion*. WHO/HPR/HEP95.1. Geneve: WHO.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Wirth, L. & Di Martino, V. (1990). Telework: a new way of working and living. *International Labour Review*, 129, 5, 529-550.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47 (8), 977-1010.
- Zempléni, A. (1985). La maladie et ses causes – Introduction. *L'ethnographie*, 2, 13-44.



# ANEXOS





## TRABALHO E NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PARA ALÉM DO HEDONISMO E DA EUDAIMONIA

Esclarecimento relativo ao questionário utilizado para a  
recolha de informação:

Questões	Escalas / Medidas
<b>Primeiro conjunto de questões</b>	
Itens 1 ao 25	Escala de compromisso organizacional (Meyer e Allen, 1987)
Itens 26 ao 56	Escala de Contrato psicológico (Millward e Hopkins, 1998)
<b>Segundo conjunto de questões</b>	
Item 1 ao 30	Escala de bem-estar subjectivo (Sánchez-Cánovas, 1998)
Item 31 ao 40	Escala de bem-estar material (Sánchez-Cánovas, 1998)
Item 41 ao 50	Escala de bem-estar laboral (Sánchez-Cánovas, 1998)
Item 51 ao 65	Escala de bem-estar com o cônjuge (Sánchez-Cánovas, 1998)
<b>Terceiro conjunto de questões</b>	
S1 a S12	Escala de Saúde geral (Goldberg, 1978)
<b>Quarto conjunto de questões</b>	
O1 a O10	Escala de Optimismo (Sheier & Carver, 1985)
E1 a E12	Escala de esperança (Snyder, Harris, et al., 1991)
<b>Quinto conjunto de questões</b>	
1 a 9	Caracterização sócio-demográfica
Questão 9	Organização temporal do trabalho* Horários de trabalho
Questão 10	Organização material do trabalho* a) ao nível da tarefa b) ao nível do posto de trabalho c) ao nível da função
Questão 11	Organização social do trabalho* a) identidade de papel b) expectativa de papel c) conflito de papel d) ambiguidade de papel
Questão 12	Relação contratual

\* De acordo com Alcover de la Hera, Martinez Iñigo, Rodriguez Mazo e Domínguez Bilbao (2004)



Exm<sup>o</sup>.(ª) Senhor (a)

*Tem em mãos um questionário relativo a uma investigação presentemente em curso sobre o trabalho, o comportamento dos indivíduos nas organizações, o optimismo e o impacto que estas variáveis têm na vida das pessoas.*

*A sua colaboração é para mim bastante importante, na medida em que a mesma vai contribuir para o desenvolvimento de uma investigação inserida no processo doutoral que presentemente frequento na Universidade de Santiago de Compostela. Para o efeito, basta que responda a cada uma das questões que se seguem, assinalando a sua resposta conforme as indicações que lhe são fornecidas ao longo do questionário para cada conjunto de questões.*

*O questionário é constituído por afirmações genéricas sobre as organizações e sobre sentimentos que as pessoas podem experimentar em qualquer etapa da sua vida. Ao ler cada afirmação, **deverá pensar na fase da vida que presentemente atravessa** e responda com a maior sinceridade que lhe for possível. **Algumas questões abordam aspectos relacionados com a vida íntima, motivo pelo qual me deve devolver o presente questionário num envelope fechado, para que ninguém tenha acesso a tais questões a não ser eu, garantindo-lhe desta forma um completo anonimato.***

*Por favor, não deixe nenhuma questão por responder.*

*Lembro-lhe que não existem nem boas nem más respostas. Apenas a sua opinião para mim é importante.*

*Obrigada pela sua colaboração!*

*Dr. José-António Baião Carochinho*

Versão para casados ou a viver em união de facto

Pense na sua organização e assinale com uma cruz o algarismo que melhor corresponda à sua opção de resposta.

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente	discordo moderadamente	discordo ligeiramente	não concordo nem discordo	concordo ligeiramente	concordo moderadamente	concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida nesta organização.							
2. Gosto de falar da minha organização com pessoas exteriores a ela.							
3. Sinto os problemas desta organização como se fossem os meus próprios problemas.							
4. Penso que facilmente me ligaria a outra organização, tanto quanto estou ligado a esta.							
5. Não me sinto como fazendo parte da organização em que trabalho.							
6. Não me sinto emocionalmente ligado (a) a esta organização.							
7. Esta organização tem um significado muito particular para mim.							
8. Não tenho um grande sentido de pertença à organização em que trabalho.							
9. Não tenho receio do que me possa acontecer se deixar esta organização, sem ter outra em perspectiva.							
10. Neste momento, mesmo que eu desejasse abandonar esta organização, ser-me-ia muito difícil.							
11. Muito da minha vida ficaria desfeito, se neste momento, decidisse abandonar a minha organização.							
12. Num futuro próximo não me custaria abandonar a organização onde trabalho.							
13. Nesta altura, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo.							
14. Creio que tenho muito poucas opções para poder ponderar a hipótese de abandonar esta organização.							
15. Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.							
16. Uma das principais razões pelas quais continuo a trabalhar nesta organização é que deixá-la exigiria um sacrifício pessoal considerável; uma outra organização pode não me proporcionar todos os benefícios que aqui usufruo.							
17. Caso não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, consideraria a hipótese de trabalhar noutra lugar.							
18. Penso que, hoje em dia, as pessoas mudam demasiadas vezes de organização.							
19. Não acho que uma pessoa deva ser sempre leal à sua organização.							
20. Mudar frequentemente de uma organização para outra, não me parece que seja, de forma alguma, uma falta de ética.							
21. Uma das principais razões pelas quais continuo a trabalhar nesta organização é que, acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto-me moralmente obrigado a ficar.							
22. Se recebesse uma oferta de um emprego melhor, num outro lugar, não acharia correcto abandonar a minha organização.							
23. Ensinaram-me a acreditar no valor de ser leal a uma organização.							

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente	discordo moderadamente	discordo ligeiramente	não concordo nem discordo	concordo ligeiramente	concordo moderadamente	concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
24. "As coisas" eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização durante toda a sua vida.							
25. Penso que já deixou de ser sensato querer ser o/a trabalhador/a ideal da organização.							
26. Tenho este emprego apenas pelo dinheiro.							
27. Prefiro trabalhar apenas durante as horas estritamente definidas.							
28. Não me identifico com os objectivos da Organização.							
29. É importante não me envolver demasiado com o meu trabalho.							
30. Espero ser pago por todo o trabalho extra que faça.							
31. Venho para esta Organização apenas para realizar o meu trabalho.							
32. Pretendo ficar neste trabalho durante muito tempo (superior a 2 ou 3 anos).							
33. Não perspectivo futuro algum trabalhando nesta Organização.							
34. A minha lealdade para com esta Organização está especificada contratualmente.							
35. Apenas faço o que é necessário para executar as minhas funções.							
36. Desde que atinja os objectivos específicos do meu trabalho fico satisfeito.							
37. Apenas trabalho as horas estipuladas no meu contrato.							
38. Este trabalho é uma barreira à progressão da minha carreira.							
39. É importante não ficar muito ligado ao nosso local de trabalho.							
40. Trabalho para cumprir os objectivos mínimos que me são exigidos.							
41. O meu compromisso para com esta Organização está definido contratualmente.							
42. Encontro perspectivas para o desenvolvimento da minha carreira nesta Organização.							
43. Pretendo trabalhar sempre nesta Organização.							
44. Espero adquirir e desenvolver os meus conhecimentos (através da formação) nesta Organização.							
45. Com base nos objectivos a que me proponho atingir, espero obter a devida recompensa (exº promoção).							
46. Espero evoluir nesta Organização							
47. Para mim, trabalhar nesta Organização é como ser membro de uma nova família.							
48. Nesta organização sinto que faço parte de uma equipa.							
49. Estou disponível para realizar um favor a um colega, desde que este me seja retribuído.							
50. O meu trabalho representa mais do que um meio para pagar as contas.							
51. Sinto que a minha organização reconhece os esforços dos seus empregados							
52. Pretendo contribuir ao máximo para esta Organização e, com isso, obter reconhecimento por parte de outras entidades.							
53. É importante ser flexível e trabalhar horas extraordinárias caso seja necessário.							
54. Se trabalhar arduamente, tenho boas oportunidades de ser promovido.							

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7  
Discordo            discordo            discordo            não concordo      concordo            concordo            concordo  
Totalmente       moderadamente   ligeiramente      nem discordo      ligeiramente       moderadamente    totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
55. O meu projecto de carreira nesta Organização está claramente definido.							
56. Estou fortemente implicado com o meu trabalho.							

No conjunto de questões que se seguem, relativas ao Bem-estar deverá igualmente assinalar com uma cruz o quadrado que melhor corresponda à sua opção de resposta:

1                      2                      3                      4                      5  
Nunca            Algumas vezes    Bastantes vezes   Quase sempre    Sempre

	1	2	3	4	5
1. Costumo ver o lado positivo das coisas.					
2. Gosto de transmitir a minha felicidade aos outros.					
3. Sinto-me bem comigo mesmo.					
4. Tudo me parece interessante.					
5. Gosto de me divertir.					
6. Sinto-me jovem.					
7. Procuro momentos de distracção e descanso.					
8. Tenho muita sorte.					
9. Vivo iludido.					
10. Têm-se aberto muitas portas na minha vida.					
11. Sinto-me optimista.					
12. Sinto-me capaz de realizar o meu trabalho.					
13. Penso que tenho boa saúde.					
14. Durmo bem e de forma tranquila.					
15. Considero-me útil e necessário para os outros.					
16. Acredito que na vida me acontecerão coisas agradáveis.					
17. Creio que, como pessoa, atingi tudo o que queria.					
18. Sinto que valho tanto como outra pessoa.					
19. Penso que facilmente poderei superar os meus erros e as minhas fraquezas					
20. Penso que a minha família gosta de mim.					
21. Sinto-me em forma.					
22. Tenho muita vontade de viver.					
23. Enfrento o meu trabalho com ânimo.					
24. Gosto do que faço.					
25. Gosto de comer.					
26. Gosto de sair e ver gente.					
27. Concentro-me com facilidade naquilo que faço.					
28. Normalmente tenho bom humor.					
29. Sinto que tudo me corre bem.					
30. Tenho confiança em mim mesmo.					
31. Vivo com um certo desafogo e bem-estar.					
32. Posso dizer que sou afortunado.					
33. Tenho uma vida tranquila.					

	1 Nunca	2 Algumas vezes	3 Bastantes vezes	4 Quase sempre	5 Sempre
	1	2	3	4	5
34. Tenho o necessário para viver.					
35. A vida tem-me sido favorável.					
36. Creio que tenho a vida assegurada e sem grandes riscos.					
37. Creio que tenho o necessário para viver comodamente.					
38. As condições em que vivo são cómodas.					
39. A minha situação actual é relativamente próspera.					
40. Estou tranquilo acerca do meu futuro em termos económicos.					
41. O meu trabalho é criativo variado e estimulante.					
42. O meu trabalho dá sentido à minha vida.					
43. O meu trabalho exige uma aprendizagem contínua.					
44. O meu trabalho é interessante.					
45. O meu trabalho é monótono, rotineiro e aborrecido.					
46. No meu trabalho encontrei apoio e afecto.					
47. O meu trabalho proporcionou-me independência.					
48. No meu trabalho sou discriminado.					
49. O meu trabalho é o que tenho de mais importante para mim.					
50. Gosto do meu trabalho.					

As questões seguintes visam analisar o bem-estar com o cônjuge / parceiro(a). Contêm uma versão para o sexo feminino (assinalada com F), e uma outra versão para o sexo masculino (assinalada com M). Deve ler e responder as questões identificadas com “F” ou “M” conforme seja o seu caso. As questões que são iguais para ambos os sexos apresentam apenas uma versão

	1 Nunca	2 Algumas vezes	3 Bastantes vezes	4 Quase sempre	5 Sempre
	1	2	3	4	5
51. (F) Correspondo ao desejo sexual do meu marido. (M) Correspondo ao desejo sexual da minha esposa.					
52. Tenho prazer com as relações sexuais.					
53. (F) Sinto-me feliz como esposa. (M) Sinto-me feliz como marido.					
54. A sexualidade ocupa um lugar importante na minha vida.					
55. (F) O meu marido manifesta cada vez menos desejo em ter relações sexuais. (M) A minha mulher manifesta cada vez menos desejo em ter relações sexuais.					
56. (F) Quando o meu marido está em casa o dia todo não o aguento. (M) Quando a minha mulher está em casa o dia todo não a aguento.					
57. As minhas relações sexuais são agora pouco frequentes.					
58. (F) O meu marido e eu temos uma vida sexual bastante activa. (M) A minha mulher e eu temos uma vida sexual bastante activa.					
59. (F) Não tenho vergonha em expressar ao meu marido os meus desejos sexuais. (M) Não tenho vergonha em expressar à minha mulher os meus desejos sexuais.					

	1 Nunca	2 Algumas vezes	3 Bastantes vezes	4 Quase sempre	5 Sempre
	1	2	3	4	5
60. (F) O meu marido tem dificuldade em ter erecção. (M) Tenho dificuldade em conseguir uma erecção.					
61. O meu desejo sexual decresceu.					
62. O acto sexual provoca-me dores físicas, o que dantes não me acontecia.					
63. (F) Eu e o meu marido estamos de acordo em muitas coisas, no que respeita à nossa vida sexual. (M) Eu e a minha mulher estamos de acordo em muitas coisas, no que respeita à nossa vida sexual.					
64. Tenho relações sexuais frequentemente.					
65. O acto sexual proporciona-me prazer.					

As próximas questões, visam recolher informação sobre a forma como se tem sentido nas últimas semanas. Por favor, indique-nos em que medida tem sentido algum transtorno ou mal-estar, assinalando a sua resposta com uma cruz no quadrado correspondente a uma das quatro opções de resposta possíveis. Lembre-se de que desejamos conhecer os problemas mais recentes e não aqueles que se referem a um passado distante.

S.1. Tem conseguido concentrar-se bem naquilo que faz ?

☐ Melhor do que o habitual     
 ☐ igual ao que é habitual     
 ☐ menos do que é habitual     
 ☐ muito menos do que é habitual

S.2. Tem perdido o sono por causa das suas preocupações ?

☐ Não em absoluto     
 ☐ não mais do que é habitual     
 ☐ bastante mais do que é habitual     
 ☐ muito mais do que é habitual

S.3. Sente que está a desempenhar um papel útil na vida ?

☐ Não em absoluto     
 ☐ não mais do que é habitual     
 ☐ bastante mais do que é habitual     
 ☐ muito mais do que é habitual

S.4. Tem-se sentido capaz de tomar decisões ?

☐ Mais do que o habitual     
 ☐ igual ao que é habitual     
 ☐ menos do que o habitual     
 ☐ muito menos que o habitual

S.5. Considera que essas decisões lhe têm feito perder o sono?

☐ Não em absoluto     
 ☐ não mais do que é habitual     
 ☐ bastante mais do que é habitual     
 ☐ muito mais do que é habitual

S.6. Tem sentido a sensação de não poder superar as suas dificuldades ?

☐ Não em absoluto     
 ☐ não mais do que é habitual     
 ☐ bastante mais do que é habitual     
 ☐ muito mais do que é habitual

S.7. Tem sido capaz de encarar as actividades normais do dia-a-dia ?

☐ Mais do que o habitual     
 ☐ igual ao que é habitual     
 ☐ menos do que o habitual     
 ☐ muito menos que o habitual



S.8. Tem sido capaz de encarar adequadamente os seus problemas ?

☐ Mais do que o habitual      ☐ igual ao que é habitual      ☐ menos do que o habitual      ☐ muito menos que o habitual

S.9. Tem-se sentido pouco feliz e deprimido ?

☐ Não em absoluto      ☐ não mais do que é habitual      ☐ bastante mais do que é habitual      ☐ muito mais do que é habitual

S.10. Sente que tem perdido a confiança em si mesmo?

☐ Não em absoluto      ☐ não mais do que é habitual      ☐ bastante mais do que é habitual      ☐ muito mais do que é habitual

S.11. Tem pensado que é uma pessoa que não serve para nada?

☐ Não em absoluto      ☐ não mais do que é habitual      ☐ bastante mais do que é habitual      ☐ muito mais do que é habitual

S.12. Considerando todas as circunstâncias sente-se razoavelmente feliz ?

☐ Mais do que o habitual      ☐ igual ao que é habitual      ☐ menos do que o habitual      ☐ muito menos que o habitual

Pedimos-lhe que responda a mais algumas questões sobre si próprio. Queremos saber o grau em que concorda com cada uma das afirmações que a seguir se enumeram. Assinale a sua resposta com uma cruz de acordo com a escala seguinte:

1	2	3	4	5	6			
Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo Fortemente			
O.1. Em tempos de incerteza, geralmente espero o melhor.	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente
O.2. Para mim é fácil relaxar.	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente
O.3. Se algo me puder correr mal, então estou certo que assim correrá.	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente
O.4. Estou sempre optimista quanto ao meu futuro	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente
O.5. Aprecio muito os meus amigos.	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente
O.6. É importante manter-me ocupado.	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente
O.7. Quase nunca espero que as coisas corram à minha maneira.	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente
O.8. Não fico aborrecido (a) com muita facilidade.	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente
O.9. Raramente conto com que me possam acontecer coisas boas.	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente
O.10. Em geral, espero que me aconteçam mais coisas boas do que más.	Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	Concordo fortemente

1	2	3	4	5	6	
É completamente Falso					É completamente Verdade	
	1	2	3	4	5	6
E.1. Consigo pensar em muitas formas de sair de um impasse.						
E.2. Persigo os meus objectivos energicamente.						
E.3. Sinto-me cansado a maior parte do tempo.						
E.4. Existem muitas formas de resolver um problema.						
E.5. Sou facilmente batido num argumento.						
E.6. Consigo pensar em muitas formas de conseguir na vida as coisas que são mais importantes para mim.						
E.7. Preocupo-me com a minha saúde.						
E.8. Mesmo quando outros perdem a coragem, eu sei que consigo encontrar uma forma de resolver o problema.						
E.9. As minhas experiências passadas prepararam-me bem para o meu futuro.						
E.10. Tenho sido bastante bem sucedido na vida.						
E.11. Encontro-me geralmente preocupado com alguma coisa.						
E.12. Consigo alcançar os objectivos que estabeleço para mim próprio.						

As questões que se seguem destinam-se ao tratamento estatístico da informação recolhida com o presente questionário e em nada a identificam, na medida em que lhe garantimos um rigoroso anonimato. Mais uma vez obrigado pela sua colaboração!

1. Sexo : ☐ Masculino ☐ Feminino      2. idade: \_\_\_\_\_anos
3. Estado civil: ☐ casado (ou vivendo maritalmente) ☐ solteiro ☐ outro
4. Tipo de vínculo: ☐ Efectivo ☐ Contrato a termo certo ☐ precário / recibos verdes
5. Antiguidade na actual profissão? ☐ menos de 3 anos ☐ entre 3 e 5 anos  
☐ entre 6 e 10 anos ☐ há mais de 10 anos
6. Tipo de Organização  
☐ Indústria  
☐ Comércio, transporte e construção  
☐ Bancos, seguradoras  
☐ Ensino, investigação  
☐ Saúde  
☐ Administração pública  
☐ Serviços
7. Posição hierárquica  
☐ Nível de topo  
☐ Nível intermédio  
☐ Operadores
8. Zona Geográfica: ☐ Norte  
☐ Centro  
☐ Sul
9. Organização temporal do trabalho:  
☐ Isenção de horário  
☐ Horário Flexível (permite ao trabalhador gerir o seu tempo de trabalho)  
☐ Horário rígido (exº. 2ª a 6ª feira das 9 às 12 horas e das 14 às 17)  
☐ Horários desfasados ☐ Semana de trabalho reduzida  
☐ Trabalho por turnos ☐ Semana de trabalho comprimida

#### 10. Organização material do trabalho:

Nos últimos anos no seu posto de trabalho ocorreram grandes alterações ...

a) ...ao nível das tarefas: na forma como executa o trabalho ? Sim ☐ Não ☐

b) ...ao nível do posto de trabalho: na forma como o seu posto de trabalho está configurado (exº introdução de novas tecnologias, novos computadores, novo *software*, novas formas de trabalho)?

Sim ☐ Não ☐

c) ...ao nível da função: no conjunto de actividades inerentes à sua função (tipo e variedade)?

Sim ☐ Não ☐

#### 11. Organização social do trabalho:

Nos últimos anos, no exercício da sua actividade profissional, alguma vez sentiu que...

a) ... as suas atitudes e os seus comportamentos não são consistentes com o papel que desempenha.

Sim ☐ Não ☐

b) ... a forma como você desejava desempenhar a sua actividade não está de acordo com aquilo que esperam de si.

Sim ☐ Não ☐

c) ... a forma como você pensa não está de acordo com a sua forma de agir.

Sim ☐ Não ☐

d) ... não possui a informação necessária para o desempenho do seu papel.

Sim ☐ Não ☐

#### 12. Formas de trabalho

- ☐ Trabalho dependente
- ☐ Trabalho independente
- ☐ Trabalho temporário
- ☐ Trabalho a tempo parcial
- ☐ Trabalho no domicílio

